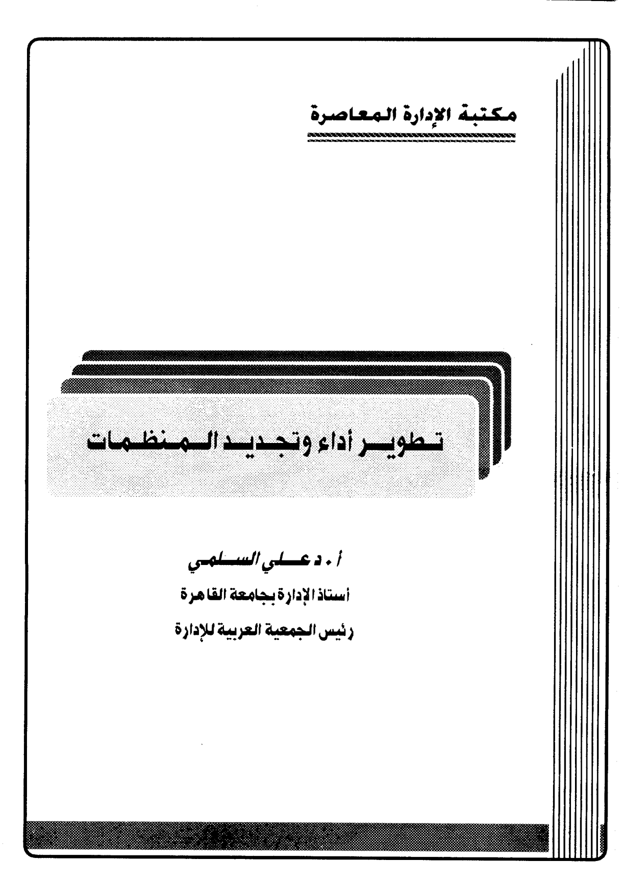

مكتبة الإدارة المعاصرة
تطوير أداء وتجديد المنظمات
أ.د علي السلمي
أستاذ الإدارة بجامعة القاهرة
رئيس الجمعية العربية للإدارة

الكتـــــاب : تطوير أداء وتجديد المنظمات

المؤلـــــف : أ.د. على السلمى

تاريخ النشر : ١٩٩٨م

الناشـــــر : **دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع**

عبده غريب

شركة مساهمة مصرية

المركز الرئيسى مدينة العاشر من رمضان

والمطابـــــع : المنطقة الصناعية (C1)

ت: ٠١٥/٣٦٢٧٢٧

الإدارة : ٥٨ شارع الحجاز - عمارة برج آمون

الدور الأول - شقة ٦

ت ، ف : ٢٤٧٤٠٣٨

رقـم الإيـــداع : ٩٧/١٠٢٤٢

الترقيـم الدولـى : I. S. B. N.

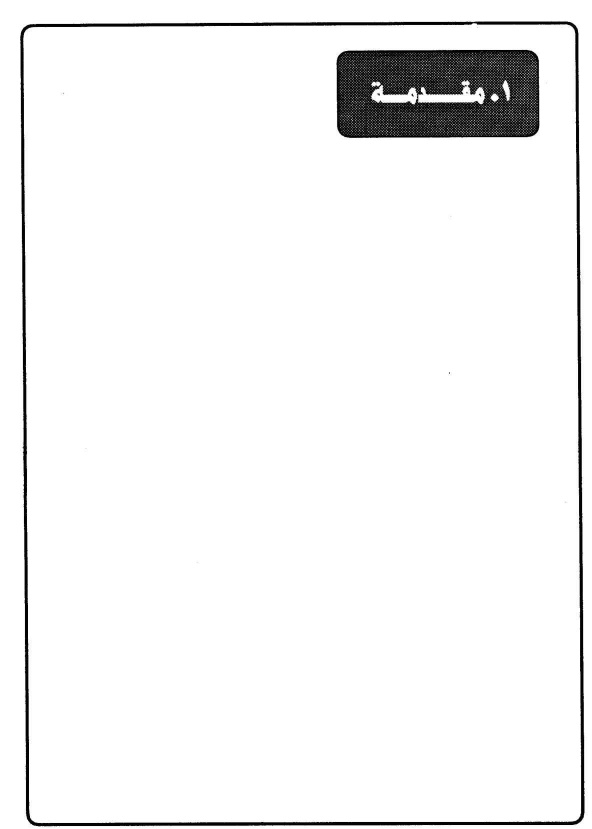
977-5810-64-7

تطوير أداء وتجديد المنظمات

بسم الله الرحمن الرحيم



المحتويات



١.مقدمة

يمر العالم الآن بمرحلة جديدة تماماً تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائداً حتى سنوات قليلة ، فقد انفجرت أوضاع سياسية كانت تبدو مستقرة وانهارت دول عملاقة بداية بانهيار سور برلين في ١٩٨٩ ثم انهيار الاتحاد السوفيتي . كذلك نشأت أوضاع اقتصادية جديدة تدور حول مفاهيم تحرير التجارة الدولية وتأكيد أهمية دور القطاع الخاص والتحول نحو إقتصاديات السوق في كثير من دول العالم - وعلى الصعيد التقني والعلمي شهد العالم طفرات هائلة أنتجت واقعاً جديداً يبدو للجميع يقوم على التواصل والاتصال اللحظي من خلال الأقمار الصناعية والشبكات الفضائية والإنترنت .

الخلاصة أن العالم يعيش الآن عصراً سمي في مرحلة "بعصر المعلومات" **Information** ثم أطلق عليه عصر مابعد الصناعة وأخيراً يطلق عليه البعض عصر المعرفة **Knowledge Age** ، وفي جميع الأحوال . وبغض النظر عن التسمية فإن سمات وملامح هذا العصر وآلياته ومعاييره تختلف جذرياً عن كل ماسبقه ، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم

والآليات الجديدة والمتجددة .

وقد كان أخطر آثار العصر الجديد بروز التنافسية Competitiveness كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل منظمات الأعمال بدرجة غير مسبوقة . ومن هنا أصبحت المنظمة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقفها النسبي في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين .

ونوضح فيما يلي أهم السمات والملامح السائدة في عصر المنافسة الشرسة :

١ . توجهات بارزة لسيطرة سياسية واقتصادية وعسكرية للولايات المتحدة الأمريكية على العالم كله .

٢ . توجهات ومشروعات تتصاعد لتطبيق اقتصاديات السوق في معظم دول العالم .

٣ . توجهات واضحة ومشروعات تتصاعد لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية [المجموعة الأوروبية ، مجموعة

الآسيان ، مجموعة APEC] .

٤ . مشاريع مطروحة لتجمعات اقتصادية جديدة في منطقة الشرق الأوسط .

٥ . إنطلاقات هائلة للتكنولوجيا في مختلف المجالات .

٦. سيطرة متصاعدة لتكنولوچيا المعلومات على مختلف مجالات الإنتاج والأعمال والحياة .

٧ . إشتداد المنافسة العالمية ، والاعتماد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزات التنافسية للمنظمات والدول .

٨ . الانجاه لتكوين تحالفات بين المنتجين [المنافسين] لمواجهة المنافسة ، أو استثمار الفرص السوقية .

٩ . الاتجاه نحو العالمية [الكونية] في مجالات الأعمال .

١٠. الدور المتصاعد للقطاع الخاص في مجالات التنمية والاستثمار في مختلف دول العالم .

١١.الاهتمام المتزايد بالعلم والبحث العلمي وتنمية الموارد البشرية .

تتبلور تلك التوجهات فيما يلي:

١ . تطورات علمية وتكنولوجية مذهلة

عصر العلم والتكنولوجيا

٢ . نهضة شاملة وسيطرة متكاملة للمفاهيم والأساليب المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات

عصر المعلومات Information

٣ . توجه شامل نحو اختراق الحواجز الإقليمية وقيام سوق [اقتصاد] عالمي Global

عصر العالمية Globalization

٤ . مع إتساع وتطور الإمكانيات التكنولوجية ، والتوجه نحو العالمية وحركة تحرير التجارة . تتجه منظمة الأعمال في الأساس لتكون عالمية النزعة [الهوية] Transnational

عصر منظمة الأعمال عابرة القارات

٥ . المنافسة للاستحواذ على الأسواق هي السمة الرئيسية . والبحث عن مزايا تنافسية هي التحدي الأكبر في القرن القادم .

عصر المنافسة الشرسة

٦ . كل شيء يتغير . كل شيء قابل للتغير ...الثابت الوحيد هو التغيير

عصر التغيير المستمر

وقد إنعكست تلك التوجهات على الإدارة في عالمنا المعاصر واكتسبت بالتالي سمات جديدة تتمثل في التالي :

١ . الارتباط بالسوق .

٢ . العمل على إرضاء العملاء .

٣ . السعي إلى التميز .

٤ . السعي إلى تحقيق ميزة تنافسية .

٥ . قبول التغيير .

٦ . التحديث والابتكار .

٧ . العالمية والانفتاح على العالم المتغير .

٨ . إحترام الإنسان واستثمار طاقاته .

٩ . تأكيد الجودة الشاملة .

١٠ . إستخدام البحوث والتطوير أساساً لتطوير المنتجات .

١١ . الاهتمام بتطوير الخدمات للعملاء .

١٢ . الإتجاه نحو المستقبل

١٣. استثمار المعلومات [تكنولوجيا المعلوماتية] .

١٤ . الاتجاه نحو اللامركزية والحجم الصغير لمنظمات الأعمال

١٥ . عناية متزايدة بالإنسان والتنمية البشرية

التعليم	التدريب	الخدمات

١٦ . إنهيار المفاهيم والنظم التقليدية .. والاتجاه نحو التحرر والمرونة.

١٧ . تغير النظرة نحو المرأة .. واعتبارها عنصراً فعالاً في المجتمع .

١٨ . إهتمام شامل بالبيئة والمحافظة عليها [التنمية المتواصلة]

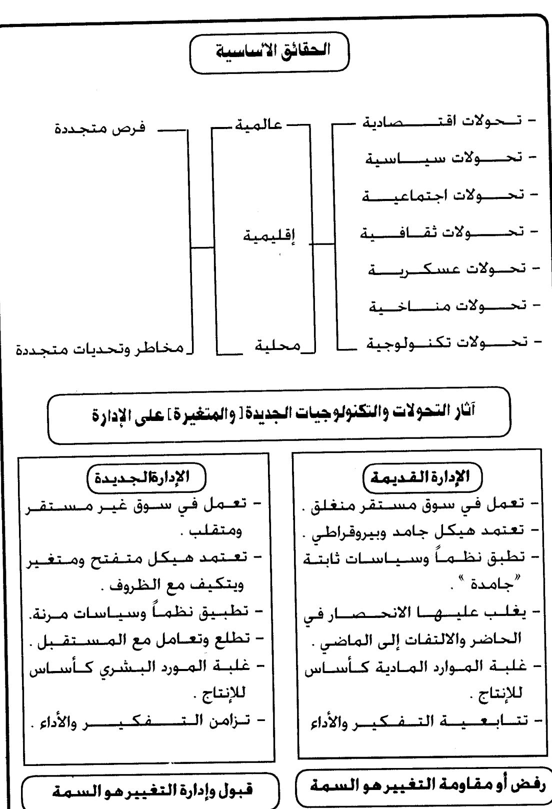
وقد كان إنعكاس هذه الأفكار والمفاهيم الإدارية الجديدة على منظمات الأعمال حاسماً حيث تبينت المنظمات أن :

١ . كل شيء حولها يتغير ، وأيضاً كل شيء داخلها يتغير [أو يجب أن يتغير] .

٢ . ينشيء التغيير فرصاً لم تكن واردة أو بارزة ويثير عقبات ومخاطر بدرجات أشد وأخطر مما درجت الإدارة على التعامل معه .

٣ . ولمواجهة المتغيرات والمحافظة على وجودها .. كان محتماً أن تغير الإدارة مفاهيمها وأساليبها وتوجهاتها .. ومن هنا برزت أفكار "الإدارة الجديدة" التي تقبل التغيير وتتعامل معه .

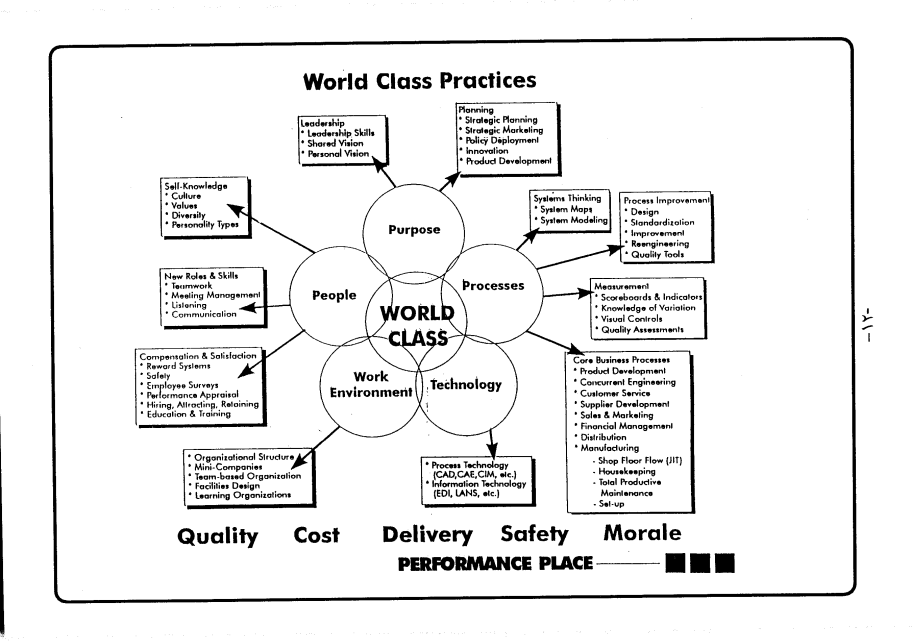
٤ . وتتبع الإدارة الجديدة استراتيجيات مختلفة تعتمد كلها في الأساس على العنصر البشري .



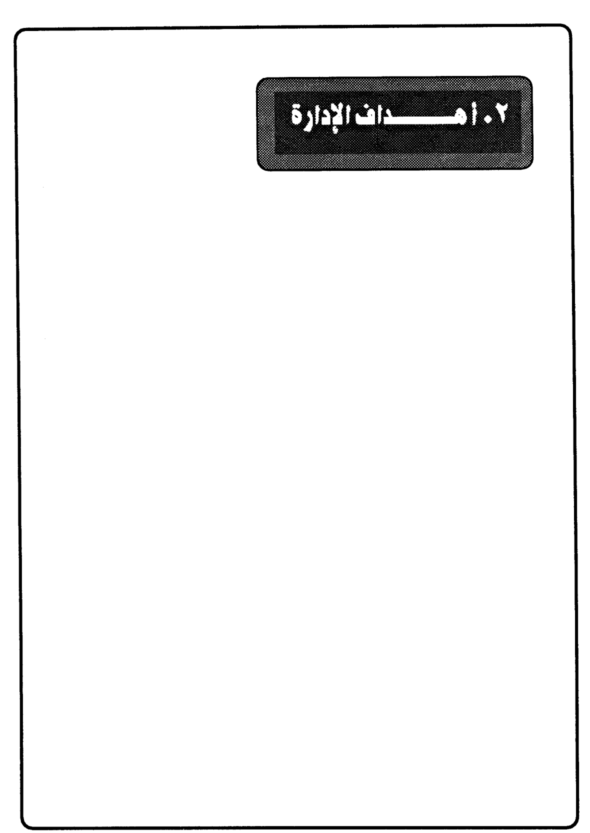
آثار التحولات والتكنولوجيات الجديدة [والمتغيرة] على الإدارة

الإدارة القديمة	الإدارة الجديدة
- تعمل في سوق مستقر منغلق .	- تعمل في سوق غير مستقر ومتقلب .
- تعتمد هيكل جامد وبيروقراطي .	- تعتمد هيكل متفتح ومتغير وبتكيف مع الظروف .
- تطبق نظماً وسياسات ثابتة "جامدة" .	- تطبيق نظماً وسياسات مرنة.
- يغلب عليها الانحصار في الحاضر والالتفات إلى الماضي .	- تطلع وتعامل مع المستقبل .
- غلبة الموارد المادية كأساس للإنتاج .	- غلبة المورد البشري كأساس للإنتاج .
- تتابعية التفكير والأداء	- تزامن التفكير والأداء .
رفض أو مقاومة التغيير هو السمة	**قبول وإدارة التغيير هو السمة**

كذلك برزت في مواجهة منظمات الأعمال تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المنظمات الأحسن تنظيماً والأفضل والأنجح في السوق وهو مايعبر عنه بالقياس إلى النمط الأفضل Bench-marking ، وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلي أفضل المستويات في الأداء ، ومن ثم ظهرت فكرة المستوي العالمي للأداء World Class Practices حسب مايوضح الشكل التالي :


World Class Practices
Leadership
* Leadership Skills
* Shared Vision
* Personal Vision
Planning
* Strategic Planning
* Strategic Marketing
* Policy Deployment
* Innovation
* Product Development
Self-Knowledge
* Culture
* Values
* Diversity
* Personality Types
Systems Thinking
* System Maps
* System Modeling
Process Improvement
* Design
* Standardization
* Improvement
* Reengineering
* Quality Tools
Purpose
People
Processes
WORLD CLASS
Work Environment
Technology
New Roles & Skills
* Teamwork
* Meeting Management
* Listening
* Communication
Measurement
* Scoreboards & Indicators
* Knowledge of Variation
* Visual Controls
* Quality Assessments
Compensation & Satisfaction
* Reward Systems
* Safety
* Employee Surveys
* Performance Appraisal
* Hiring, Attracting, Retaining
* Education & Training
Core Business Processes
* Product Development
* Concurrent Engineering
* Customer Service
* Supplier Development
* Sales & Marketing
* Financial Management
* Distribution
* Manufacturing
- Shop Floor Flow (JIT)
- Housekeeping
- Total Productive Maintenance
- Set-up
* Organizational Structure
* Mini-Companies
* Team-based Organization
* Facilities Design
* Learning Organizations
* Process Technology (CAD,CAE,CIM, etc.)
* Information Technology (EDI, LANS, etc.)
Quality Cost Delivery Safety Morale
PERFORMANCE PLACE

والخلاصة أن تحسين الأداء وتطوير وتجديد المنظمة لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها ، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان بقاء المنظمة وعدم اندثارها . لذا كان الاهتمام في الإدارة المعاصرة بقضية تطوير الأداء من منظور كلي شامل يستهدف في الأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة.


٢. أهـــداف الإدارة

يمكن تصوير عملية الإدارة في منظمة الأعمال على النحو التالي :

١. تعمل الإدارة لتحقيق أهداف

تتمثل في الأرباح ، النمو والاستمرارية ← **الأهداف**

٢. تتأثر الإدارة في عملها بالمناخ

المحيط وتكتسب منه أهدافها وتصدر

إليه إنتاجها من السلع والخدمات ← **المناخ**

٣. تستخدم الإدارة في محاولة تحقيق

أهدافها موارد مستمدة من المناخ ← **الموارد**

٤. تعتمد الإدارة في تشغيل الموارد

على تكنولوجيا تعد بتحقيق الأهداف ← **التكنولوجيات**

٥. يتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها

على التناسب والتجانس والتوافق بينها

وبين المناخ وكذا بين التكنولوجيا والمناخ ← **التوافق**

٦.وتكون الإدارة باعتبارها نظاماً مفتوحاً متفاعلاً مع المناخ – Open sys-tem في حالة توازن طالما حققت التوافق بين أجزاءها الثلاثة من جانب [الموارد ، التكنولوجيات ، الأهداف] ، وبينها وبين المناخ من جانب آخر .

الأهداف	التكنولوجيات	الموارد
المنـــــــاخ		

٧. فإذا نشأت متغيرات في المناخ [اقتصادية ، سياسية ، فنية ...] أو في البناء الداخلي للمنشأة ← **المتغيرات**

المتغيرات عامل هام يخل بتوازن النظام الإداري

٨. عند اختلال توازن النظام الإداري سواء لأسباب خارجية أو داخلية تنشأ الحاجة لدى الإدارة لاستعادة التوازن ← **استعادة التوازن**

أنمـــــاط التـــوازن فـــي المـــنظـــمـــات

١. التـــوازن الداخـلـي

- تـــوازن [توافـــــق]

- المـــدخـــلات - الأنشـطـة .
- الأنـــشــطـــة - الأهـــــداف .
- الأهـداف - المـــدخــــلات .

- تـــوازن [توافـــــق]

- المــدخـــلات فــيـــمـــا بينـهـــا .
- الأنشـطة فـــيـــمـــا بينهــــا .
- الأهداف فـــيـــمـــا بـينـهــــا .

- تـــوازن [توافـــــق]

- المـــدخـــلات . الأنشـطـة . الأهداف .

مع عناصـر الثـقافـة الداخليـة للتنظيم

٢. التـــوازن الخارجـــي

- توازن عناصر المنظمة مع عناصر المناخ الخارجي .

حالات عدم التوازن في المنظمات

عدم التوازن الداخلي

وينشا بسبب متغيرات داخلية [تغير في الموارد المادية أو البشرية أو العلاقات التنظيمية مثلاً]

عدم التوازن الخارجي

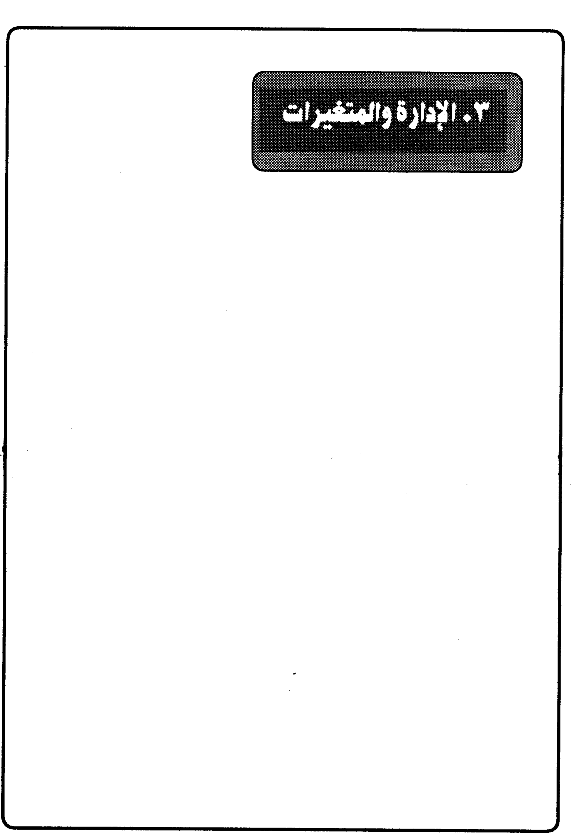
وينشأ بسبب متغيرات خارجية [تغير في الظروف الاقتصادية أو السياسية ...] .

أساليب إستعادة توازن النظام

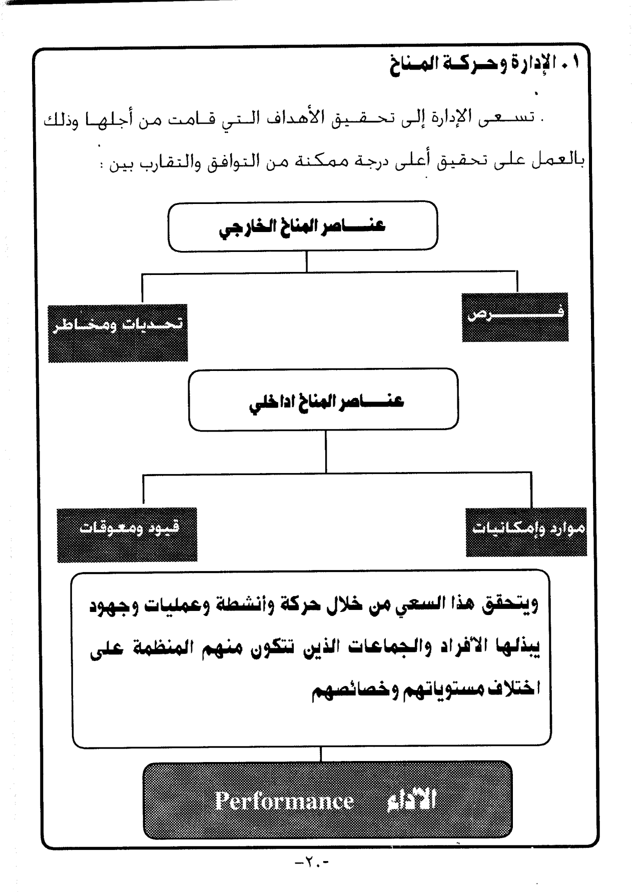
يمكن للمنظمة استعادة توازنها من خلال أي من الأساليب التالية :

- تعديل فى المدخلات .
- تعديل فى الأنشطة [التكنولوجيات] .
- تعديل فى الأهداف [المخرجات] .
- تعديل فى عناصر المناخ الداخلي .
- تعديل فى عناصر المناخ الخارجي .

تكون عملية استعادة التوازن في الأساس بمثابة تجديد للمنظمة [إعادة بناء ، إعادة هيكلة ....] لكي تحقق توازنها عند مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية] .



٣. الإدارة والمتغيرات



١٠ الإدارة وحركة المناخ

. تسعى الإدارة إلى تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وذلك بالعمل على تحقيق أعلى درجة ممكنة من التوافق والتقارب بين :

٢. تغير الظروف المحيطة بالمنظمة :

• تواجه المـنظمات ظروفاً مـتغـيرة ، وتعمـل فـي ظل أوضاع متقلبة ، وتعـترضها معوقات وتحديـات تجعل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها أمراً غير مؤكد .

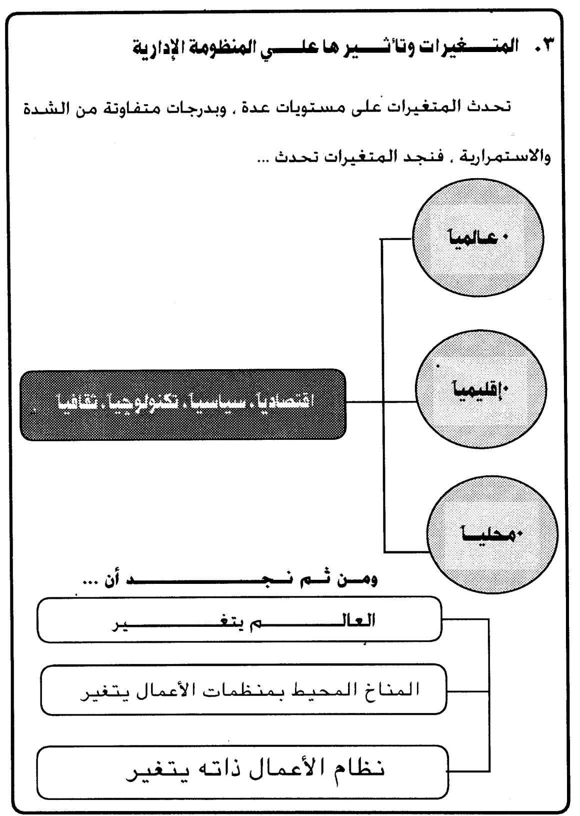
مـواجهة التغير والتقلب في الأوضـــاع المحيطة بالمنظمة يعتـــبر من طبــيعة عمـــل الإدارة

• كذلك تختلف أوضاع وإمكانيـات وقدرات منظمات الأعمال الذاتية ومـايتوفر لهـا من موارد ، وما تخـضع له من ضغوط وقـيود نابعـةمن ظروفهـا الداخلية . وبنفس المنطـق ، فإن هذه التـحولات الداخلية قد تزيد أو تقلل من فـرص تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة .

الوجه الآخر لمشـكلة الإدارة هو السيـطرة على القدرات والإمكانيات المتاحة للمنظمة . وتخــــفيض أو تحييد ماتخضع له من قيود

٣. المتـــغيرات وتأثـــير ها علـــي المنظومة الإدارية

تحدث المتغيرات على مستويات عدة . وبدرجات متفاوتة من الشدة والاستمرارية . فنجد المتغيرات تحدث ...



• المنظومة الإدارية كلها تتغير من حيث:

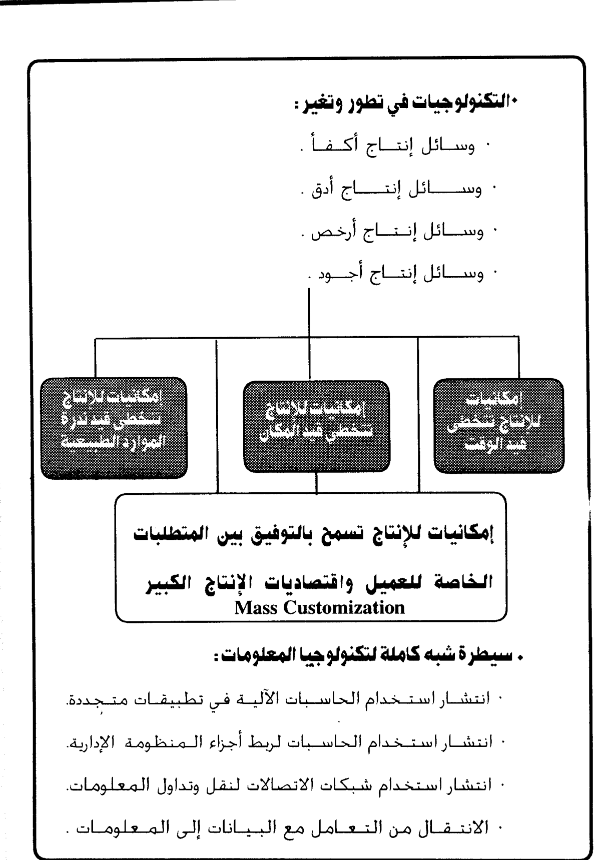
- الأهداف والتوجهات .
- السياسات والاستراتيجيات .
- الأساليب والوسائل .
- الهيكل والعلاقات .
- الأسس والمعايير .

• السوق يتغير [محلياً ، أقليمياً ، عالمياً] :

- المستهلكون في تغير وتطلع إلى الأحسن [المستهلك هو القوة الحقيقية في السوق] .
- المنافسة تشتد وتتفاعل .
- قوي السوق هي الحكم في تحديد الأحسن والأصلح ووسائل التسويق وآلياته في تطور مستمر .

• الركائز الأساسية لمجتمع الأعمال تتغير :

- التوجه نحو الخصخصية .
- التوجه نحو العالمية.
- التوجه نحو آليات واقتصاد السوق .
- التوجه نحو الجودة الشاملة [الأيزو ٩٠٠٠] .
- التوجه نحو التحالفات الاستراتيجية.
- التوجه نحو أشكال من التكامل والاندماج .
- التوجه نحو الحجم الصغير ووحدات الأعمال الاستراتيجية **SBU**
- التوجه نحو إزكاء روح رجال الأعمال فى المنظومةالإدارية **ENTERPRENEURSHIP**



•التكنولوجيات في تطور وتغير :
· وسائل إنتاج أكفأ .
· وسائل إنتاج أدق .
· وسائل إنتاج أرخص .
· وسائل إنتاج أجود .
إمكانيات للإنتاج تتخطى قيد الوقت
إمكانيات للإنتاج تتخطى قيد المكان
إمكانيات للإنتاج تتخطى قيد ندرة الموارد الطبيعية
إمكانيات للإنتاج تسمح بالتوفيق بين المتطلبات الخاصة للعميل واقتصاديات الإنتاج الكبير
Mass Customization
• سيطرة شبه كاملة لتكنولوجيا المعلومات :
· انتشار استخدام الحاسبات الآلية في تطبيقات متجددة.
· انتشار استخدام الحاسبات لربط أجزاء المنظومة الإدارية.
· انتشار استخدام شبكات الاتصالات لنقل وتداول المعلومات.
· الانتقال من التعامل مع البيانات إلى المعلومات .

· الإدارة كفلسفة وفكر وتوجهات تتغير :

- التوجه المستقبلي للإدارة .
- التوجه المعلوماتي للإدارة .
- التوجه الاستراتيجي للإدارة .
- التوجه العالمي للإدارة .
- التوجه التكنولوجي للإدارة .
- التوجه التسويقي للإدارة .
- التوجه الفكري للإدارة [استثمار القوة الذهنية] .
- التوجه التطويري والتحديثي للإدارة .
- التوجه للجودة الشاملة .
- التوجه للإنجاز والتميز .

· أهمية المورد البشري ودوره الفاعل في تحقيق التوافق بين

أهداف الإدارة وتوجهاتها

و

معطيات الواقع الجديد وحركة المتغيرات

٤. نماذج للتحولات في المناخ المحيط بالمنظمات

- تغير الأوضاع والنظم الاقتصادية المحيطة . الإقليمية . العالمية .
- تغير الأسعار وشروط التعامل والتبادل في الأسواق بالنسبة للسلع والخامات التي تتعامل فيها الإدارة .
- تغير الأوضاع والنظم الاجتماعية [القيم . العادات ...]
- تغير الأوضاع والنظم السياسية [العلاقات بين الدول . الأوضاع المحلية في دولة ما . الاتجاه للتحالف أوالصراع بين الدول والتجمعات الإقليمية] .
- تغير الأوضاع والإمكانيات والاتجاهات العلمية . التعليمية . الثقافية محلياً وأقليمياً وعالمياً .
- تسارع التطورات التقنية والمبتكرات والاختراعات في مختلف المجالات .
- التغيرات والمفاجئات الطبيعية [الكوارث. الزلازل . البراكين . اختلاف الأحوال والخصائص المناخية في العالم ...]

« أهم هذه التحولات ، ثورة المعلومات والاتصالات »

٥. نماذج للتحولات في عناصر المنظمة

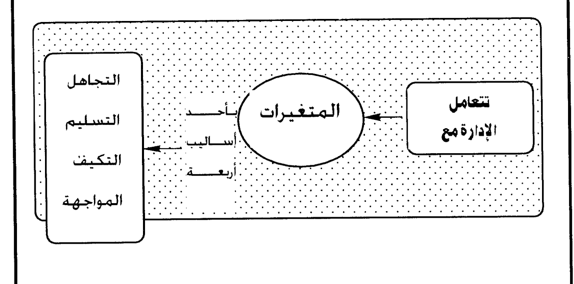
- تطور المنظمة من حيث الحجم ، واختلاف معدلات النمو .
- اختلاف أعداد وخصائص الأفراد العاملين بالمنظمة .
- تطور السلوك الإنتاجي والعلاقات الإنسانية بالمنظمة .
- اختلاف أنماط المديرين وأساليب وقدرات القادة الإداريين .
- اختلاف التنظيم ، وتطور النظم وقواعد العمل .
- اختلاف الموارد المادية والمالية المتاحة للمنظمة .
- تطور المستوى التقني المستخدم بالمنظمة .
- تطور مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة للمنظمة .
- اختلاف [تطور] إنتاجية [كفاءة] عناصر الإنتاج المختلفة المتاحة للمنظمة .

المصدر الأهم في اختلاف الأوضاع الداخلية للمنظمة هم البشر .

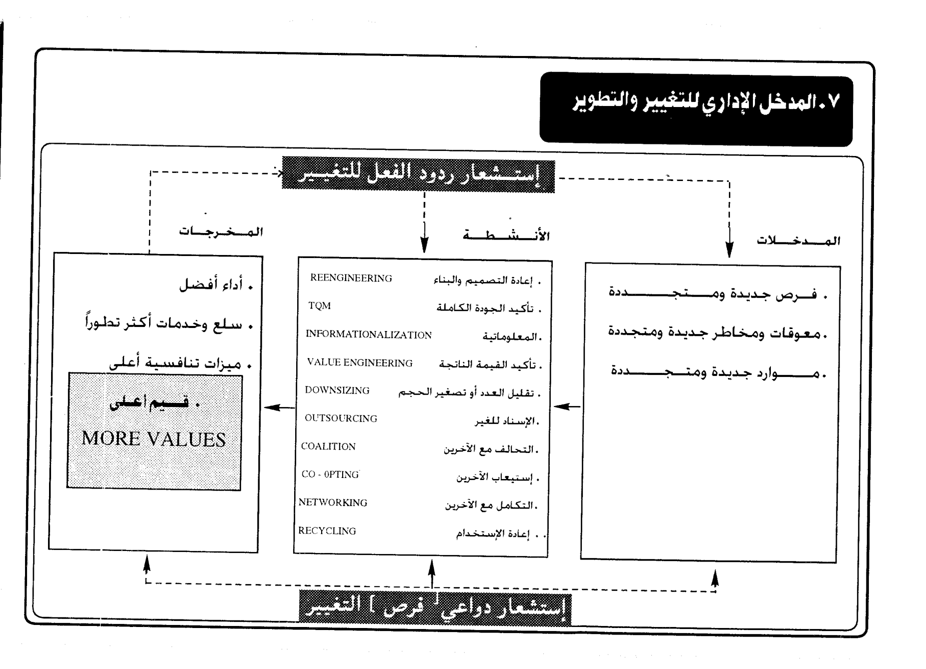
ويتبلور تأثير المتغيرات في عمل الإدارة على النحو التالي :

ينشأ عن حركة المتغيرات ظهور فرص جديدة للإنتاج والتسويق وتحقيق الأرباح . وبالتالي تعمل الإدارة على تطوير تقنيات وأساليب جديدة لاستثمار الفرص الجديدة والمتجددة . ومن جانب آخر يترتب على تلك المتغيرات ظهور معوقات أو أخطار لم تكن قائمة أو تزداد شدة وتأثير ما كان موجوداً فعلاً . ويكون على الإدارة البحث عن تقنيات وأساليب جديدة للتعامل مع تلك المعوقات والمخاطر . ويبدو دائماً السؤال الأهم وهو :

كيف تتعامل الإدارة مع المتغيرات ؟



٧. المدخل الإداري للتغيير والتطوير





دعائم التغيير والتطوير
الدعـــامة الأولى
الخـــيال والإبداع الـبـشـــرى
الدعامة الثانية
الذكاء وناتج العقــل البشري
الدعامة الثالثة
الدافعية والرغبة في الإنجاز البشري
الدعامة الرابعة
الــقيــادة والتحرر الإدارى البشري
الدعامة الخامسة
الفريق المتعاون الفعال البشري
الدعائم أولاً وأخيراً ... هى المورد البشري
ولكن
ليس قوته العضلية أو مهاراته اليدوية
قوته الذهنية ومهاراته الفكرية

الفكرة الجوهرية

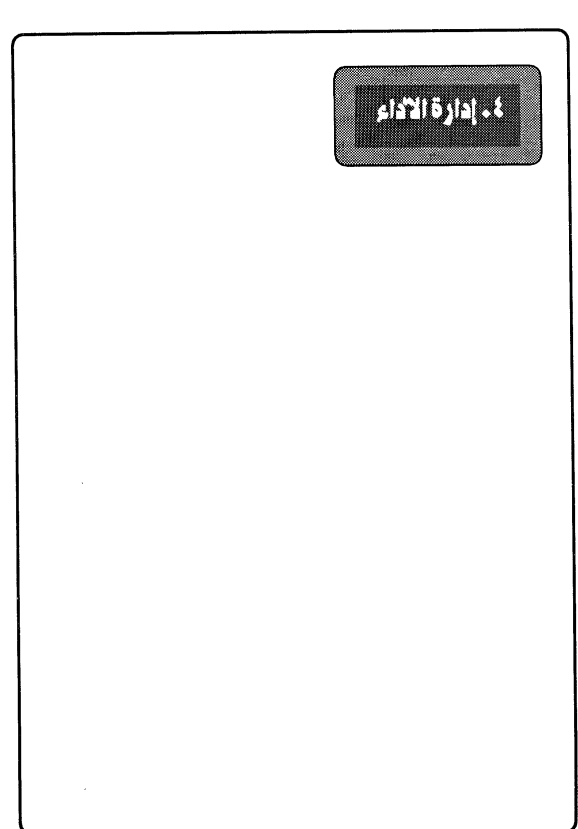
ماكان يصلح لعالم الأمس . لايصلح للواقع المعاش اليوم .

وبالقطع فهو لايصلح أبداً للغد وعالم المستقبل .

إذاً كما نقول لكل وقت آذان . ولكل عصر فكرة وأساليبه .

إذاً التغيير هو في الحقيقةالتكيف مع العصر الذي نريد أن نكون فيه .

التغيير هو الثابت الوحيد في عصر المعلومات ومابعده !


٤. إدارة الأداء

· إن الهـدف الأسـاسـي من وجـود الإدارة في أي منظمـة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التى نشأت المنظمة من أجلها.

1. Achievement of Objectives

· والسبيل الأسـاسـي لضمان وتأكيـد تحقيق الأهداف هو تخطيط الأداء [الأنشطـة] المـوصلـة إلى هذه الأهداف، إذلابـد من بذل جهود للوصول إلى النتائج .

2. Performance Planning

· ولكـــي يتم الأداء على الوجه الأفـضل حســب التخطيط يجب توفـير المـستلزمـات المادية والبـشرية والمـعنوية ، ويجب تهـيئـة الظروف والأوضـــاع التنظيـميـة والإدارية ، ويجـــب توفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء .. أي تهيئة وتوجيه الظروف لإمكان الأداء .

3. Performance Facilitation

- ولانستطيع الإدارة أن تنتظر إلى نهاية الأداء لتكشف عما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا . بل يجب متابعة ومراجعة الأداء وتبين احتمالات النجاح المستهدفة .

4. Performance Audit

- وحيث تتغير الأوضاع والظروف . وتتبدل الأساليب والتكنولوجيات . وتختلف كفاءة العناصر المستخدمة في الأداء من فترة لأخرى . وتستحدث أهداف وتطلعات متجددة . فإن الأمر يقتضي التطوير المستمر في الأداء وفقاً لتطور الظروف والموارد والمعوقات المتغيرة باستمرار .

5. Performance Development

· ونظراً لانفتاح الأسواق ، واشتداد المنافسة تصبح المحافظة على المركز التنافسي النسبي للمنظمة أمراً صعباً إن لم تعمل على تحسين أداءها وتمييز منتجاتها للتفوق على المنافسين واشباع رغبات المستهلكين بشكل يتفوق تماماً على المنافسين .

6. Performance Improvement

· هذه العناصر الأساسية الست تكون جميعاً مفهوماً متكاملاً هو " إدارة الأداء "

7. Performance Management

· والمشكلة الأساسية التي تواجه الإدارة فيما يتصل بموضوع الأداء أنه في أغلب الأحيان يختلف الأداء الفعلي [الإنجاز] عن الأداء المخطط أو المرغوب [الأهداف]

8 . Performance Gap

· تعتبر فجوة الأداء
هي المشكلة الحقيقية للإدارة .

• ومن ثم يصبح العمل على سد هذه الفجوة هو الطريق الأساسي للإدارة لكي تتمكن من تحقيق الأهداف [لاحظ أن سد الفجوة يمكن أن يتحقق بأسلوبين ، أحدهما إيجابي محقق للهدف (وهو تطوير الأداء الفعلى ليصل إلى المستوى المستهدف) ، والثاني سلبي هو تخفيض الأداء المستهدف ليتعادل مع الأداء الفعلي] .

مفهوم إدارة الأداء

Performance Management

١.تسعى أي منظمة [جزء من المنظمة] لتحقيق أهداف معينة .

٢. من أجل تحقيق تلك الأهداف يتم تأدية أعمال [أنشطة] أي أن هناك جهداً يبذل يتبلور في نتائج أو إنجازات .

٣. هذا الأداء قد يكون مصدره إنسانياً صرفاً [عمل بشري فقط] . وقد يكون عملا مشتركاً بين الانسان والآلة . أو بين الانسان والمادة .

٤. فى جميع الأحيان . فإن الأداء البشري هو الفيصل والأساس في توجيه سلوك الآلة و / أو المادة .

٥. ∴ لضمان تحقيق الأهداف . لابد من تخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف .

٦ .ولكن توجد دائماً عوامل . متغيرات . أسباب قد تنحرف بالأداء [البشري . الآلي . المادي] في اتجاهات مغايرة للأهداف .

٧. ومن ثم تبدو أهمية وجود آلية [آليات] إدارية لتوجيه الأداء [تطويره، تحسينه . ترشيده ...] بما يحقق الأهداف .

هدف المنظمة... الأداء الأفضل

وبذلك تبدو الأبعاد التالية لمفهوم الأداء

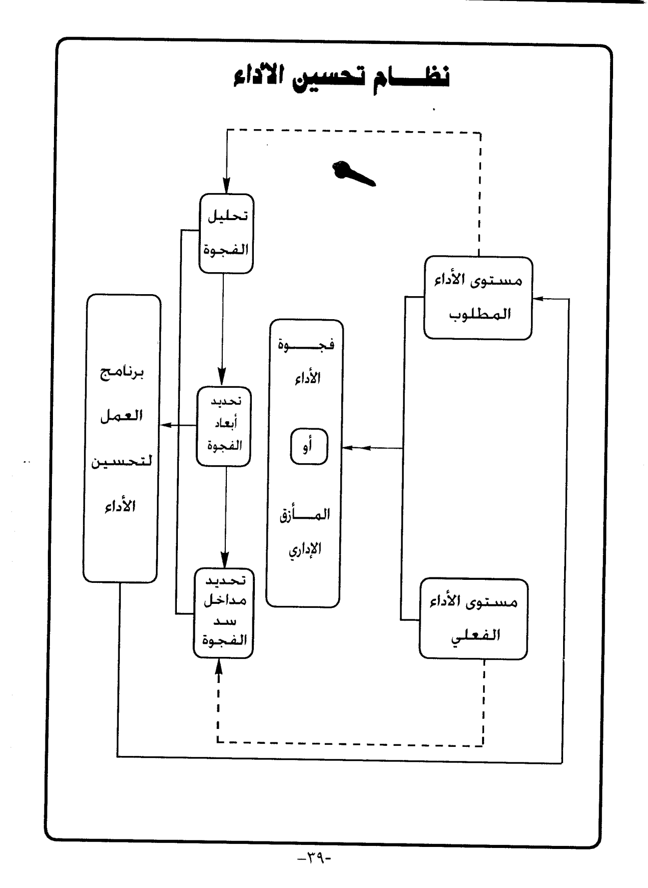
١. المستوى المطلوب للأداء :

٢. المستوى الفعلي للأداء .

٣. فجوة الأداء [المأزق] .

٤. تحسين الأداء ... هدف استراتيجي للإدارة .

عملية تحسين الأداء هي في ذاتها عملية إدارية متكاملة ينطبق عليها مفهوم النظام .


نظـــام تحسين الأداء
مستوى الأداء المطلوب
مستوى الأداء الفعلي
فجـــوة الأداء
أو
المـــأزق الإداري
تحليل الفجوة
تحديد أبعاد الفجوة
تحديد مداخل سد الفجوة
برنامج العمل لتحسين الأداء

يتضمن النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الاداء على مستوى المنظمة العناصر التالية :

١.هناك مستوى مطلوب [مستهدف أو مخطط] للأداء يمثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها ، وهو المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم حشدها وتوجيهها لهذا الغرض .

٢. هناك أيضا الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا [أي الإنجاز الفعلي] ويكون ذلك نتيجة للجهود والأنشطة التي بذلت خلال فتره زمنية محددة .

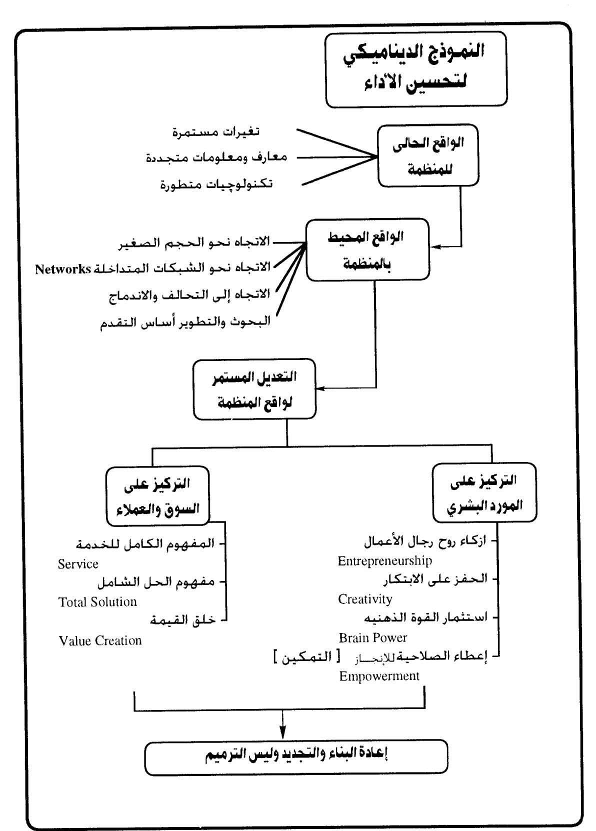
٣. في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف [بالسالب] تتضح فجوه الأداء [وهي القصور في الأداء الفعلي عن المستوى المستهدف] . تلك الفجوه تمثل مأزق الإدارة الذي يجب أن تبحث له عن علاج .

٤. ومن ثم يكون هدف نظام تحسين الأداء هو تحليل هذه الفجوة والتعرف على أسبابها ، وبالتالي اختيار أفضل المداخل لعلاجها .

٥. ويأتي العنصر الأخير في النموذج وهو انشاء برنامج عمل **Action Plan** لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق .

٦. فإذا نجح العلاج وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن **Sustainable improvement** . أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي .

وعملية تطوير الأداء بهذا المنطق تعبر عن حالة من الديناميكية كما في النموذج التالي:



النمـوذج الديناميـكي
لتحسين الأداء
الواقع الحالى للمنظمة
تغيرات مستمرة
معارف ومعلومات متجددة
تكنولوجيات متطورة
الواقع المحيط بالمنظمة
الاتجاه نحو الحجم الصغير
الاتجاه نحو الشبكات المتداخلة Networks
الاتجاه إلى التحالف والاندماج
البحوث والتطوير أساس التقدم
التعديل المستمر لواقع المنظمة
التركيز على المورد البشري
ازكاء روح رجال الأعمال
Entrepreneurship
الحفز على الابتكار
Creativity
استثمار القوة الذهنيه
Brain Power
إعطاء الصلاحية للإنجاز [التمكين]
Empowerment
التركيز على السوق والعملاء
المفهوم الكامل للخدمة
Service
مفهوم الحل الشامل
Total Solution
خلق القيمة
Value Creation
إعادة البناء والتجديد وليس الترميم

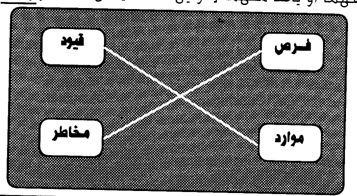
مقومات تحديد الأداء المستهدف

تحدد الإدارة الأداء المستهدف من خلال رصد وتقييم أمرين أساسيين:

الأول الفرص المتاحة [مستوى الإشباع من السلع والخدمات التي يمكن للمنظمة الوصول إليه ويعبر عن حاجة حقيقية لدى المستفيدين [العملاء ، المستخدمين ، الجمهور ..] أي [السوق]

الثاني الموارد المتاحة [أي المستوى المتاح من الإمكانيات [البشرية ، المادية ، المعنوية ...] التي يمكن للإدارة الاعتماد عليها واستخدامها في إنتاج المستوى المطلوب من الإشباع لعملاء المنظمة] .

. وتأخذ الإدارة في رصدها وتقييمها لعنصري الفرص والموارد ما يعترضهما أو يحد منهما [أو يهددهما] من مخاطر وقيود .



الشكل السابق يعبر عن الحقيقة الاساسية في تخطيط الاداء ألا وهي التفاعل بين الإيجابيات والسلبيات لتحديد الممكن [المستهدف ، الواجب التحقق]

. الدرس الأول في تخطيط الأداء

. خطورة الانطلاق في تحديد الأداء المستهدف بناء على معرفة الموارد المتاحة فقط . [الأهم معرفة احتياجات السوق]

. خطورة الانطلاق في تحديد الأداء المستهدف بتأثير القيود المفروضة على الموارد .

يجب الوصول إلى النتيجة الصافية لقيمة الموارد وقدراتها بعد استبعاد [أو إزالة أو تحييد] أثر القيود .

هذا يفرض على الإدارة أموراً هامة منها :

. البحث عن موارد بديلة .

. البحث عن استخدامات أفضل للموارد المتاحة .

. التطوير التكنولوجي لتقليل [تحييد أو الغاء] أثر القيود المحددة لاستخدامات الموارد .

. التدريب والتنمية لزيادة قدرة المورد البشري للتخلص من القيود المفروضة عليه .

. التحالف مع [مشاركة . مشروع مشترك ..] مع منظمة أو منظمات أخرى للتخفيف [أو الغاء آثار] بعض القيود .

يعتمد تخطيط الاداء ليس فقط على مجرد التعرف على انواع ومواصفات وكميات الموارد المتاحة ، بل أيضا حجم المتاح [احتمال الاستخدام فعلا بإدخال اثر القيود .

. الدرس الثاني في تخطيط الأداء

. من الخطورة الانطلاق في تحديد الأداء المستهدف بمجرد توفر فرص [طلب على سلع أو خدمات] للمنظمة .

. من الخطورة الانطلاق في تحديد الأداء المستهدف تحت تأثير الخوف من المخاطر المصاحبة للطلب [المنافسة] .

يجب الوصول إلى القيمة الصافية Net Value للفرص المتاحة بعد إدخال آثار المخاطر المحتملة ، وبالتالي الوصول إلى تقدير واقعي لحجم الفرص الممكن استثمارها .

وهذا يفرض على الإدارة تحديات أساسية منها :

. البحث عن فرص بديلة .

. العمل على خلق الفرص من خلال التجديد والابتكار والتطوير التكنولوجي [CNN مثلا ، VISA ، AMEX]

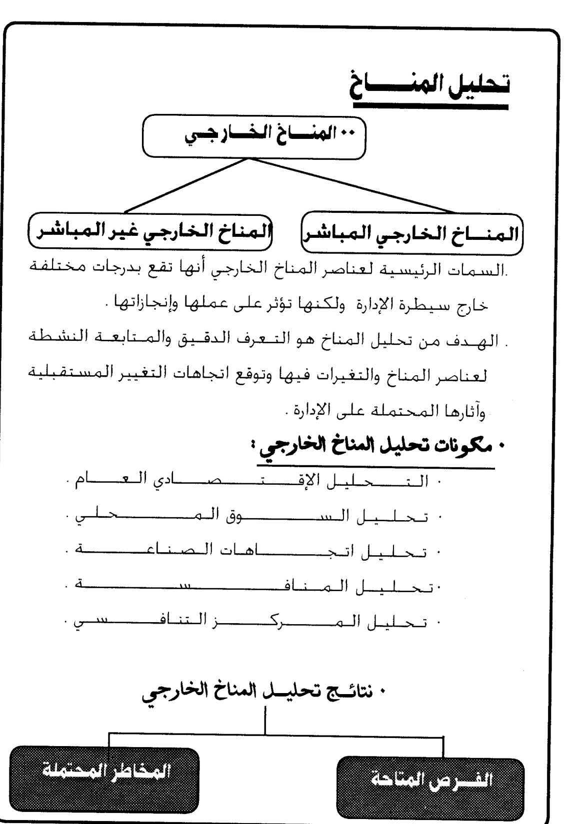
. محاولات التأثير السياسي والاجتماعي للتخفيف من المخاطر المحتملة [أو تحييدها] [صفقة الطائرات الأميركية للسعودية] .

. ابتكار أساليب وطرق جديدة لاستثمار الفرص المتاحة.

. ابتكار أساليب وطرق جديدة للتخفيف [أو الغاء] من المخاطر المحيطة بالفرص المتاحة .

. الاشتراك في استثمار الفرص [أو تخفيف المخاطر] مع آخرين [قد يكونوا منافسين ، موردين ، مستثمرين جدد ...] .

ويتم هذا الرصد والتحليل للفرص [والمخاطر] . والموارد [والقيود] من خلال أسلوب التحليل الاستراتيجي الذي يركز على عنصري المناخ الخارجي والمناخ الداخلي . ويصور الجزء التالي مكونات تحليل المناخ الخارجي وهو ما يهمنا في هذه المرحله باعتباره أساساً في تحديد الفرص والمعوقات [أي تحديد مستوى الأداء المحتمل] وكذا تحليل المناخ الداخلي الذي يحدد نقاط القوة والضعف [مستوى الأداء الممكن] :



تحليل المنـــاخ

•• المنـــاخ الخـــارجـي

المنـــاخ الخـارجـي المباشـر | المناخ الخـارجـي غير المباشـر

.السمات الرئيسية لعناصر المناخ الخارجي أنها تقع بدرجات مختلفة خارج سيطرة الإدارة ولكنها تؤثر على عملها وإنجازاتها .

. الهـدف من تحليل المناخ هو التـعرف الدقـيق والمـتابعـة النشطة لعناصر المناخ والتغيرات فيها وتوقع اتجاهات التغيير المستقبلية وآثارها المحتملة على الإدارة .

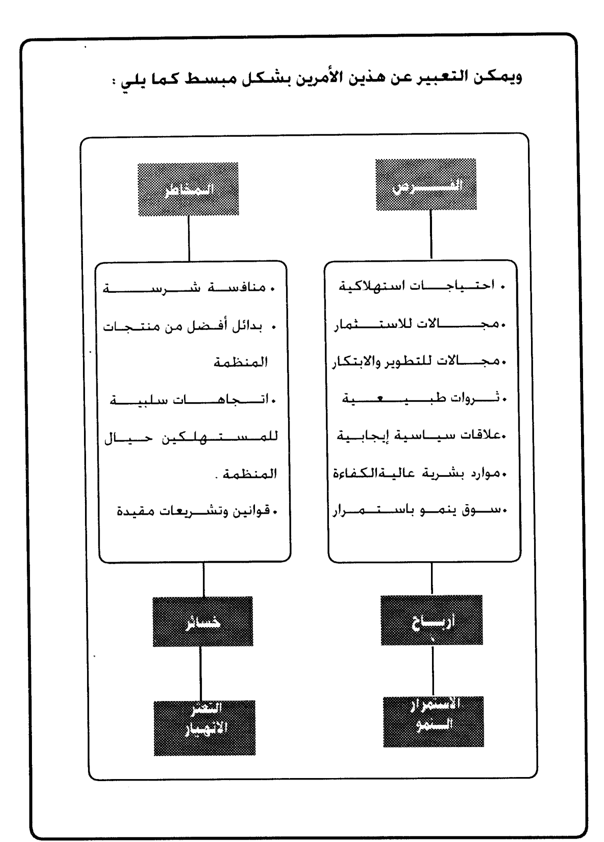
• مكونات تحليل المناخ الخارجي :

- التـحـليـل الإقـتـصـادي الـعـام .
- تـحـليـل الـسـوق الـمـحـلـي .
- تـحـليـل اتـجـاهـات الـصـنـاعـة .
- تـحـليـل الـمـنـافـسـة .
- تـحـليـل الـمـركـز الـتـنـافـسـي .

• نتائـج تحليـل المناخ الخارجي

الفــرص المتاحة | المخاطر المحتملة

ويمكن التعبير عن هذين الأمرين بشكل مبسط كما يلي :



المنـــاخ الداخلـــي

يتـمثل المناخ الداخلي للـمنظمةفي مـجمـوعة العناصـر البشـرية . المادية . والمـعنوية التي تتفاعل وتتسـاند في سبيل تحقـيق الإنتاج الذي تتـقدم به المنظمـة إلى الجمـهور المـستـفيـد من خدماتـها [السـوق] . وتعمل على تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها .

ويضـم المناخ الداخلـي بالتالي ما يلي:

. الأفــراد [المورد البـشري] بمختلف فـئاتهم ونوعياتهم ومـهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية .

. الأعـــمـــال [الـوظائف] التـي تؤدى بواسـطة هؤلاء الأفـــراد عـلى اختلاف درجاتها من الأهمية والتعقيد والتشابك .

. المعدات والتجـهيزات والموارد المادية [الأموال] التي يسـتعين بها الأفراد في أداء الوظائف .

. النظم والإجـراءات والأسـاليب المـتـبـعة [أو واجـبـة الاتبـاع] لأداء الأعمال .

. التكنولوچيا السـائدة في المنظمة [مستوى التـقدم التكنولوچي في أداء الأعمال] .

. المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة .

. العلاقات الانسانية بين أفراد المنظمة وما يميزها من إيجابيات [تعاون] أو سلبيات [التنازع والصراع] .

. العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسئوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المنظمة كما يعبر عنها "الهيكل التنظيمي "[التنظيم الرسمي] . أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية بين الأطراف " التنظيم غير الرسمي".

و المناخ الداخلي بصفة عامة يجمع ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها . كما يضم القيود والمحددات التي تحدد القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلا .

وبصفة عامة ، إن عناصر المناخ الداخلي تتصف بسمة مشتركة و هي أنها تقع في دائرة سيطرة الإدارة بدرجات مختلفة . أي أن الإدارة لها قدرة التأثير والتوجيه والتوظيف لهذه العناصر بما يحقق ما تستهدفه من نتائج [نسبيا] .

أولاً : تحليل الأهـــــــداف

يقصد بذلك مراجعة الأهداف التي قامت المنظمةمن أجل تحقيقها.

وتشمـــل المـــراجعـــة والتحليل التســاؤلات التالية:

١. ما هي الأهداف العامـــة للمـــنـــظمـــة ؟

٢.ما هي المستويات المرغوبة لتلك الأهداف ؟

٣. ما هي درجـة النجاح في تحقـيق الأهداف العامة بالمـعدلات المرغوبة ؟

٤.ما هي درجـة الاستقرار في تحـقيق معدلات الأهداف العـامة المرغوبة في الفترات الزمنيه المختلفة ؟

٥.ما هي الأهداف التفصيلية لكل قطاع من قطاعات المنظمة، وما هي المستويات المرغوبة لكل منها ؟

٦.ما هي درجـات النجاح فـي تحقيـق المستـويات المرغـوبة من الأهـــــداف القطاعـــيـــة ؟ ودرجـة الاســتــقـــرار في هذه المعدلات؟

٧.هل هناك تضارب [تناقض] في الأهداف العامة أو القطاعية؟.

٨.هل لا تزال الأهداف الســابق تحديدها هي الأنسب للمنـظمة؟ وهل المستويات المحددة للإنجاز لا تزال هي الأمثل؟

٩. ما هي الأهداف الجديدة [أو المستجدة] التي يجب تبنيها ؟

ثانياً : تحليل الاستراتيجيات

إن تحليل الاستراتيجيات الحالية هو خطوة في سبيل بناء الاستراتيجيات الجديدة . ويتضمن تحليل الاستراتيجيات الأسئلة التالية :

١.هل هناك استراتيجية عامة للمنظمة متفق عليها بين القيادات الإدارية والمعاونين التنفيذيين ؟

٢.ما هي عناصر تلك الاستراتيجية العامة ؟

٣.ما هي الاستراتيجيات التفصيلية التي اعتمدتها الإدارة ؟

- استراتيجية إنتاجية ؟
- استراتيجية تسويقية ؟
- استراتيجية تمويلية ؟
- استراتيجية تكنولوجية ؟
- استراتيجية للموارد البشرية ؟
- استراتيجية تنظيمية ؟

٤.ما هي درجات النجاح في تطبيق الاستراتيجيات المحددة [العامة والتفصيلية] ؟

٥.ما هي معوقات تطبيق الاستراتيجيات ؟

٦.ما هي درجة التناسق والانسجام بين الاستراتيجيات ؟

٧.ما هي مؤشرات نجاح [أو فشل] الاستراتيجيات ؟

٨.ما هي دواعي التغيير في الاستراتيجيات كما تراها الإداره ؟

ثالثاً : تحليل التنظيم

إن التنظيم [الهيكل التنظيمي في حالة الحركة] هو الإطار الديناميكي الذي تنمو فيه الاستراتيجيات وتجد مجالها للتطبيق . وبالتالي فإن تحليل التنظيم يعتبر من أهم إجراءات تحليل المناخ الداخلي . ويتناول عادة الأسئلة التالية :

١. ما هي أسس ومعايير التقسيم التنظيمي ومدى تناسبها مع طبيعة المنظمة ومجالها الاستراتيجي؟
٢.درجة التوازن التنظيمي ومدى إسهامها في إنجاح التطبيق الاستراتيجي ؟ [التوازن الأفقي أو الرأسي]
٣.مدى تركيز سلطات اتخاذ القرار [المركزية] أو توزعها [اللامركزية] وأثر ذلك على سهولة الأداء وتطبيق الاستراتيجيات ؟
٤.ما هي درجة الانفتاح والتواصل بين قطاعات التنظيم [أو انغلاقها وانعزالها عن بعضها البعض] وتأثير ذلك على التدفق السلس للمعلومات والأفكار وتعظيم استثمار الطاقات وعدم تعطيلها ؟
٥.ما هي درجة التشابك والتفاعل الإيجابي بين قطاعات التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، ومدى انعكاس ذلك على وضوح المسئوليات والمحاسبة عن النتائج ؟
٦.ما هي المعوقات والاختناقات التنظيمية وأسبابها ؟

رابعاً: تحليل الأفراد [الموارد البشرية]

يتضمن تحليل الأفراد المناقشة التفصيلية للعناصر الأساسية التالية :

١.هيكل الموارد البشرية

- الأعداد .
- التخصصات .
- المهارات .
- التوزيع بين قطاعات التنظيم .
- معدل الدوران [الخروج والدخول في الهيكل] .

٢.تركيب [خصائص] الموارد البشرية

- الأعمار .
- الأجناس .
- الجنسيات .
- التأهيل العلمي .
- الخبرات العملية .
- المستويات الثقافية .
- الحالة الصحية .
- الحالة النفسية [الاتجاهات ، الميول ...] .

٣.فعالية الموارد البشرية

- الإنتاجية .
- الكفاءة .
- الانضباط والالتزام بالنظم والأساليب .
- الابتكارية [الميل إلى التجديد وقبول التغيير] .
- التجمد ورفض التغيير .
- التكلفة[الرواتب وكل ما تتكلفه الموارد البشرية] .

خامسا : تحليل الأصول المادية الثابتة

يتراكم في المنظمات العديد من الأصول الماديه من مبان ، آلات ، معدات وسائل نقل ، حاسبات آليه ، وسائل اتصالات ..... ويستثمر في تلك الأصول الثابتة أموالاً طائلة لا بد وأن تدر عائداً يزيد عن تكلفة الحصول عليها والاحتفاظ بها . من أجل ذلك يتصدى تحليل الأصول الثابته لهذا الجانب بدراسة الجوانب التالية :

١. **هيكل الأصول الثابتة**

. المباني .

. المعدات والتجهيزات .

. وسائل النقل والاتصالات .

. الحاسبات الآليه .

ويتم توصيف الهيكل من حيث الأعداد ، الأحجام ، وغير ذلك من مواصفات ، وكذلك من حيث القيمة [تقييم الأصول] .

٢. **استخدام الأصول**

. معدلات الاستخدام .

. نسب العطل أو التوقف .

. التقادم أو التلف .

. كفاءة التشغيل .

. احتياجات الصيانة والاصلاح .

٣. **تكلفة الأصول الثابته**

. التكلفة الرأسماليه [وفقاً لطريقة التقييم المعتمده].

. تكلفة التشغيل .

. تكلفة الصيانة [أو الإحلال] .

سادساً : تحليل المستوى التكنولوجي

يتم في هذا التحليل الهام التعرف على مدى التطور التكنولوجي في المنظمة ودرجة الاستفادة من التكنولوجيات المتاحة . والمقارنه بين التكلفة والعائد في كل حالة .

١.حصر التكنولوجيات المتاحة

. تكنولوجيات الإنتاج [شاملة التصميم والتطوير] .
. تكنولوجيات التسويق . [توفير الخدمات للمستفيدين] .
. تكنولوجيات الحاسبات الآلية [شاملة الأجزاء الصلبة HW والأجزاء اللينه SW] .
. تكنولوجيا النقل والاتصال .

٢. تقييم مدى الاستخدام للتكنولوجيات المتاحة

. درجة استيعاب الأفراد للتكنولوجيات المتاحة .
. درجة التطبيق [شمول التطبيق] .
. مشكلات استخدام التكنولوجيات المتاحة .
. معوقات استخدام التكنولوجيات المتاحة .
. مدى تناسب [تناقض] التكنولوجيات المتاحة .
. درجة التطوير [امكانيات] في التكنولوجيات المستخدمة .

٣ . فعالية التكنولوجيات المستخدمة

. تحسين الإنتاج والتسويق .
. تخفيض النفقات .
. تخفيض العيوب والمشكلات .

سابعاً : تحليل المعلومات

المعلومات هي الأساس الحيوي للإدارة الحديثة . وهي العامل المحقق لتكامل الإدارة وتماسكها . بذلك تكون وفرة المعلومات الصحيحة . المناسبة . في التوقيت الصحيح هي من المقومات الجذرية للإدارة الحديثة . ويتضمن تحليل المعلومات التساؤلات التالية :

١. إنتاج المعلومات

. مصادر المعلومات ودقتها .

. توقيت المعلومات وتناسبه مع الاحتياجات .

. الوقت المستغرق في الحصول على المعلومات .

. أسلوب التصنيف والتبويب والتحليل للمعلومات ومدى تناسبه مع الاحتياجات .

٢ . عرض و تداول المعلومات

. أسلوب عرض المعلومات [مذكرات . تقارير . ...] .

. نظام توزيع وتداول المعلومات .

. توقيت وصول المعلومات إلى مستخدميها .

. تناسب المعلومات مع الاحتياجات لمتخذي القرارات .

. سرعة وانتظام تدفق المعلومات .

٣ . حفظ و تحديث واسترجاع المعلومات .

. أساليب حفظ المعلومات .

. سهولة وانتظام تحديث المعلومات .

. سهولة وانتظام استرجاع المعلومات .

ثامنــاً : تحليــل الثقافــة التنــظيميــة

[Organization Culture]

لكل منظمــة ثقــافة خــاصة بــها هي جــماع القــرارات والســياســات والمــمــارســات الإدارية ، ونتــيجة العــلاقات الإنســانية والتــنظيــمــية ، وانعكاس خصائص وصفات البشر العاملين بها [والمتعاملين معها]. وتمثل ثقافة المنظمة عنصراً أســاسياً في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف . فــقــد تكون عــاملاً إيجــابيــاً مــســاعداً ودافــعــاً إلى الإنجــاز والتجويــد في الأداء ، وقد تكون عاملاً سلبــياً معوقاً للأداء ومــانعاً من التطوير والتحديث .

لذلك فإن تحليل ثقافــة المنظمــة يتــناول:

١.السمات العامــه لثقافة المنظمة وملامح تميزها واخــتلافها عن المنظمات الأخرى .

٢.درجــة الانفــتاح الفكري الــتي تسود المــنظمة ، ومــدى تقــبل الأفكار الجديدة والتطورات التكنولوجية المتجدده .

٣ .أسلوب إدراك التغيير ، والقــدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر .

٤ . مدى تشجيع الابتكار والمبادأه بين أفراد المنظمة .

٥ .مدى شيوع الثقة والتعاون المشترك بين أفراد المنظمة .

٦.درجة إدراك العلاقــات مع المناخ الخارجي وأهميتها في تســيير أمور المنظمة .

تاسعاً : تحليل سلسلة القيمة

[Value Chain Analysis]

وهو من الأساليب الجديدة في تحليل المناخ الداخلي لمحاولة التعرف على الأوضاع السائدة ومدى التناسق فيها ، وإمكانيات التحسين والتطوير من خلال تغيير العلاقات والأنماط فيما بين الأنشطة التي تؤدى داخل المنظمة . ويقسم **Porter** (1) الأنشطة إلى نوعين :

الأنشطة الأساسية :

. السوقيات الداخلية [مناولة وتخزين المواد داخل المنشأة] .

. عمليات التشغيل [التصنيع . التجميع . الفحص ...] .

. السوقيات الخارجية [مناولة وتوزيع المنتجات التامة إلى خارج المنشأة] .

. التسويق و المبيعات [الإعلان . الترويج . التسعير . التوزيع] .

. خدمات ما بعد البيع [التركيب . الإصلاح . بيع قطع الغيار] .

(1) Michael E. Porter, Competitive Advantage , Creating and Sustaining Superior Performance , The Free Press, N.Y., 1985 P.37

الأنشطة المساعدة :

- المشتريات [مشتريات خامات . آلات . مستلزمات] .
- التطوير التكنولوجي [البحوث . تحسين العمليات وتطوير المنتجات]
- إدارة القوى البشرية [الاختيار . التدريب . التنمية] .
- البنية التحتية [الإداره العامة . المحاسبة . التمويل . التخطيط الاستراتيجي] .

ويهدف تحليل سلسلة القيم إ لى تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة والتعرف على الروابط **Linkages** التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر .

نتـــائج تحليل المـــناخ الداخـــلي

إن خلاصة تحليل المناخ الداخلي تتمثل في أمرين أساسيين :

[١] نقــــــاط القوة ، ومصـــــادر التميز .

[٢] نقاط الضــعف ، ومصـــــادر التــــخلف .

كذلك ينتج عن التحليل الداخلي نتائج هامة هي :

. الترتيب النسبي لنقاط القـــــوة والضعف.

. الأسباب والعوامل المسببة للقوة والضعف .

وبالتـــــالي تســـتطيـع الإدارة تخطيـط وجــدولة الإجــراءات التصحيحـية اللازمة لتأكيد استثمـار نقاط القوة ، وتلافي أسباب الضـعف ، وتحـديد الأولويات الـسليـمـة للتـدخل الإداري في هذه المناطق .

كذلك يـمكن للإدارة تقدير التكلفـة المصـاحبـة لإجراءات العلاج الإدارية ، والعائد المتوقع من هذه التكلفة .

في جميع الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي أساساً هاماً في صياغة [إعادة صياغة] النظم الإدارية [إعادة البناء]

تلخيص نتائج تحليل المناخ

أولاً: عناصر المناخ الخارجي

١/ العناصر	٢/ الأهمية	٣/ الترتيب	٤/ القيمة	٥/ ملاحظات
الفرص				
•				
•				
•				
•				
المخاطر				
•				
•				
•				
•				
الإجمالي				

ثانياً: عناصر المناخ الداخلي

نقاط القوة				
•				
•				
•				
نقاط الضعف				
•				
•				
•				
الإجمالي				

١٠ احصر الفرص ، المخاطر ، نقاط الضعف ، نقاط القوى .

٢٠ حدد أهمية العنصر من وجهة نظر الادارة [١ = غاية الأهمية] [صفر = عديم الأهمية]

٣٠ حدد ترتيب كل عنصر من حيث درجة استجابة وتفاعل الإدارة معه على أساس الترتيب التالي :

. استجابة غير عادية	٥
. استجابة فوق المتوسط	٤
. استجابة متوسطة	٣
. استجابة دون المتوسط	٢
. استجابة ضعيفة	١

٤٠ اضرب الأهميه في الترتيب [عمود ٢ × عمود٣] تحصل على القيمة [عمود ٤]

٥٠ اجمع قيم العناصر لتحصل على الموقف بالنسبة للمنظمة

عناصر الأداء المستهدف

لإمكان تطوير الأداء لابد من أن يكون هناك مستوى مطلوب لكى يقارن [ويعتبر نقطة الأساس] بالأداء الفعلي ، ومن ثم تتحدد الفجوة بينهما ، وتدل بالتالي على اتجاهات وحدود التطوير المرغوب . وبالتالي لابد من تحديد عناصر الأداء المستهدف .

و كما سبق القول ، فإن الأداء يتحقق من خلال :

- **المورد البشري .**
- **الأجهزة والآلات والمواد والأموال [الموارد المادية والمالية] .**
- **التكنولوجيا [المعلومات ، والأساليب ، الطرق ...] .**

كما أن الأداء للعناصر الثلاثة السابقة إنما يتم في إطار تنظيمي يتحدد من خلال :

- **الهيكل التنظيمي .**
- **السياسات والقواعد .**
- **النظم والإجراءات .**

وسواء كان الأداء متجهاً إلى إنتاج سلع أو خدمات ، فإنه في النهاية إنما يتجه إلى :

- **السوق .. بعنصرية الأساسيين :**
  - **.. المستهلكين [المستفيدين] .**
  - **.. المنافسين .**

وتحاول الإدارة في النهاية الوصول من خلال الأداء المستهدف إلى تحقيق :

- **الربحية [سواء بمعنى الفائض الاقتصادي ، أو المنفعة الاجتماعية، أو التفوق السياسي]**
- **الاستمرار والتواصل** Sustainability
- **النمو** Growth

∴ **يمكن حصر عناصر الأداء المستهدف في تلك المجموعة الأساسية:**

- أداء العنصر البشري .. [ويعبر عنه عادة بالإنتاجية **Productivity]** .
- أداء الموارد المادية .. [ويعبر عنه أيضا بالإنتاجية] .
- أداء الموارد المالية .. [العائد على المال المستثمر] .
- الأداء التكنولوجي .. [وقد يشار إليه بالكفاءة Efficiency] .
- الأداء التنظيمي .. [وقد يشار إليه بالفعالية Effectiveness] .
- الأداء التسويقي .. [يعبر عنه بالميزة التنافسية والمركز التنافسي ، والحصة السوقية] .
- الأداء الكلي .. [ويعبر عنه بمؤشرات الربحية ، النمو ، ودرجة المحافظة على المراكز النسبية للمنظمة] .

ويتم التعبير عن مستويات الأداء المستهدف على محورين أساسيين:

- **المحور الكمي** ويقيس الكميات [الأحجام ، الأعداد ...] المطلوبة من كل عنصر من عناصر الأداء .
- **المحور النوعي** ويقيس المواصفات ومستويات الجودة التي يجب الالتزام بها في كل عنصر من عناصر الأداء .

ويتكامل مع هذين المحورين الأساسيين محوران آخران يمثلان البعد الزمني ، والبعد الاقتصادي :

- **المحور الزمني** ويقيس السرعة المطلوبة في الأداء ، والتوقيت الذي يبدأ وينتهي فيه الأداء .
- **المحور الاقتصادي** ويقيس التكلفة النمطية [المخططة] التي يجب ألا يتجاوزها الأداء .

وتتبلور عناصر الأداء المستهدف في مجموعة من

الخطط النوعية :

- . خطة الإنتاج
- . خطة التسويق
- . خطة البحوث والتطوير
- . خطة القوى العاملة
- . خطة تدبير الاحتياجات المادية
- . الخطة المالية

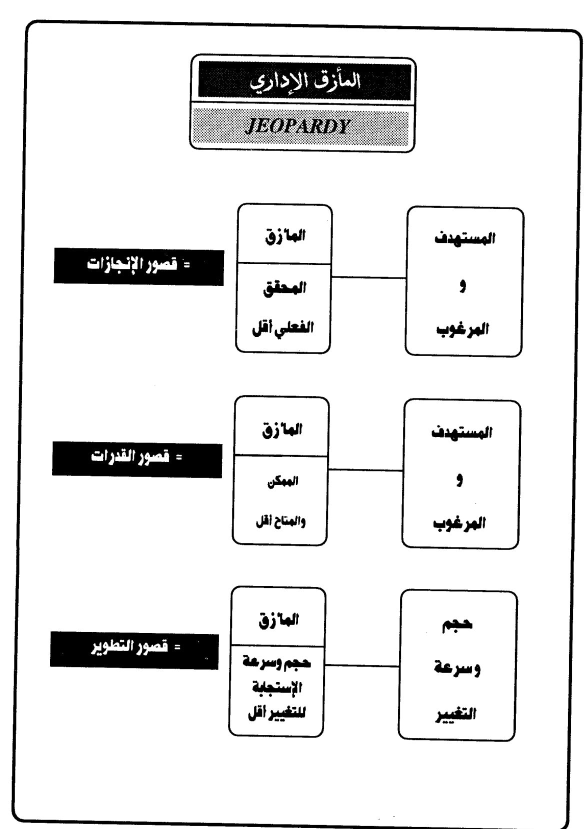
ثم تجمع هذه الخطط النوعية لتتكامل في خطة عامة على مستوى المنظمة ، ويعبر عنها مالياً في شكل الموازنة .

تخطيط الأداء المستهدف هو تعبير تفصيلي ليس فقط عن النتائج [الإنجازات] ، ولكن وبالدرجة الأولى هو تعبير عن الأساليب [العمليات] التي يتم تنفيذها للوصول إلى النتائج .

. النتيجة السابقة تحتاج إلى وقفة :

فليس الغرض النظر إلى النتائج بغض النظر عن وسائل وأساليب الوصول إلى تلك النتائج . ولكن الأهم في رأينا هو كيفية الوصول إلى تلك النتائج إذ من خلال السيطرة على العمليات وتطويرها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية والربحية .


٥. متابعة وتقييم الاداء الفعلي
أو
المأزق الإداري



المأزق الإداري
JEOPARDY
المستهدف
و
المرغوب
المأزق
المحقق
الفعلي أقل
= قصور الإنجازات
المستهدف
و
المرغوب
المأزق
الممكن
والمتاح أقل
= قصور القدرات
حجم
وسرعة
التغيير
المأزق
حجم وسرعة
الإستجابة
للتغيير أقل
= قصور التطوير

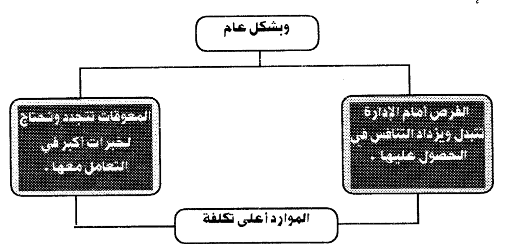
١/٥ الأسباب الخارجية لفجوة الأداء

تواجه الإدارة في عصرنا الحالي مأزقاً حاداً يهدد فعاليتها وقدرتها على الإنجاز وتحقيق الأهداف :

لقد نتج عن تطور تكنولوجيا المعلومات وسرعة وتعدد المتغيرات في المناخ المحيط أن أصبحت كل مفاهيم وأساليب الإدارة متقادمة OBSOLETE

وتتحدد مظاهر ذلك المأزق الإداري فيما يلي :

- سـرعة وشـمـول وتصاعـد المتـغـيرات حيث تغير كل ما نتعامل به وفيه الإدارة ولم يعد كما كان . الموارد أصبحت أعلى تكلفة وأكثر ندرة . الأسواق أصعب منالاً . المستهلكون أشد قوة وأكثر تطلعاً نحو الأحسن والأفضل . القوى العاملة تغيرت أهدافها ومهاراتها وتطلعاتها الإجتماعية .النظم السياسية والاقتصادية أكثر إنفتاحاً ...



- تصاعد وتسارع حركة التطوير التكنولوچي بما يعني اضطرار الإدارة لتوجيه الجانب الأكبر من الاستثمارات نحو استيعاب تلك التكنولوچيات الجديدة لكي تستطيع المحافظة على مركزها التنافسي . كذلك تحتاج الإدارة إلى مواصلة البحث والتطوير للمحافظة على تميزها التكنولوچي في مواجهة المنافسين .

النتيجة الاساسية أن الإدارة لا تستطيع المنافسة في أسواق اليوم إعتماداً على التكنولوجيات القديمة .

- انهيار واختفاء القيم والمفاهيم التقليدية في السياسة والاجتماع والاقتصاد وحتى في الفنون والآداب . ومعنى ذلك ظهور مجتمع جديد له قيم وتقاليد مستحدثة وأعراف متطورة ، الأمر الذي يجعل الإدارة في عزلة وغربة إن هي استمرت في تطبيق مفاهيمها وأساليبها القديمة .

إن قيم العمل والإنجاز والعطاء والتفوق والتميز كلها آخذة في التغيير وإكتساب معان وأبعاد جديدة تتناسب مع معطيات المناخ الجديد .

- انهيار مجتمع الخيارات المحددة [أو الخيار الأوحد] ونمو مجتمع الاختيارات المتعددة . تلك الظاهرة الجديدة تلقي أعباء على الإدارة التي لا تستطيع أن تركن الآن إلى أساليبها التقليدية . فالسوق متشوق إلى البدائل والمنافسون يتصارعون من أجل إرضاء المستهلك بتقديم أحسن ما تنتجه الآله التكنولوچية الجديدة [حتى بالنسبة للخدمات الحكومية أصبح هناك بدائل لكثير منها] .

لا يستقيم مجتمع الخيارات المتعددةمع المركزية الإدارية الشديدة والبيروقراطية التقليدية وأوتقراطية السلطة [المجتمع الجديد ديمقراطي بالدرجة الأولى].

- تلعب المنافسة في الواقع الجديد دوراً خطيراً في تصعيب مهمة الإدارة . وتتعدد المنافسة المحلية والعالمية نتيجة الأخذ بسياسات تحرير التجارة وإزالة الحواجز من أمام تدفق السلع والخدمات بين الأسواق والدول .[المنافسة أيضاً لها مدلول هام في حالة الجهاز الحكومي] .

يعود العالم بشكل عام إلى تقبل الأفكار الاقتصادية الأساسية التي تحبذ إطلاق المنافسة وتقييد الاحتكارات .

- تتضافر عوامل كثيرة الآن لتجعل المستهلك[المستفيد] في وضع أفضل نسبياً . فزيادة الطاقات الإنتاجية الناشئة عن التطوير التكنولوجي الهائل . وتعاظم المنافسة مع انتشار حالات من الكساد . أو الركود الاقتصادي . تجعل التنافس هائلاً للحصول على تعامل المستهلك .

أصبح الاقتراب من المستهلك والبحث عن رغباته وتطوير السلع والخدمات وأساليب البيع والتسعير بما يحقق رضاءه هو الهم الاكبر للإدارة الآن .

- تفرض المتغيرات السابقة على الإدارة التجديد المستمر . والتنويع في الأساليب والمنتجات . والاستثمار في الطاقات الجديدة لضمان التفوق في خدمة العملاء [لتحقيق ميزة تنافسية]

إن الوصول إلى ميزة تنافسية
Competitive advantage
هو النجاح الحقيقي للإدارة .

- إن كل شيء يتغير وبسرعة . ومن ثم لا تجدى الأساليب الدفاعية التقليدية التي كانت الإدارة تلجأ إليها سابقاً [مثل بدأ حملة إعلانية إذا انخفضت المبيعات] . وأصبح التوجه الهجومي مهماً إذا أرادت الإدارة أن تجد لها مكانا على الساحة بين المتنافسين [أو قل المتصارعين] .

- رغم الصعوبات التي تواجهها الإدارة الآن في الحصول على الموارد اللازمة [رؤوس الأموال . التكنولوجيات المتطورة ...] . فهناك مزيد من الصعوبات تبدو في تغير تركيب القوة العاملة وزيادة تطلعاتها نحو مستويات أعلى من الأجور والمزايا . ودرجة أكبر من المشاركة في صنع القرارات مع الإدارة .

وخلاصة الموقف المحيط بالإدارة في العصر الحالي تغير كل شيء حولها :

- التحول من التعامل في أسواق مغلقة [محمية] تتمتع فيها الإدارة بالأمن والاستقرار .. إلى أسواق مفتوحة يتصارع فيها المتنافسون .
- التحول من حالة التأكد النسبي [الإطمئنان إلى النتائج] ... إلى حالة من عدم التأكد والمخاطرة .
- التحول من الأساليب والأنماط المتحفظة [المجربة] إلى الأساليب والأنماط المرنة والمتطورة باستمرار .

والنتيجة الأساسية لكل هذا أن ما اعتادته الإدارة من أساليب ونظم لايستطيع مواكبة ظروف عصر المعلومات ومتغيراته . الأمر الذي يفرض على الإدارة ضرورة التطوير والتجديد [إعادة البناء] .

٢/٥ الأسباب الداخلية لفجوة الأداء

١/٢/٥ عـــدم فعـــالية التنـــظيم الهرمي

إن أهم عيـوب الهياكل التنظيـمية الهـرمية التـقليدية أنها تفـترض ثبات الأوضاع واستـقرارها من جانب ، كما أنها تفـترض العمل الفردي [العمل المنـفرد] كأسـاس لتوزيع المهـام بين الأفراد من جـانب آخر .

ومن أوجه النقص التي تعاني منها الهياكل التنظيمية التقليدية :

- تـوزع الاخـتـصاصـات وتشتـت الاهتمـامـات بين قطاعـات التنظيم المختلفة ، الأمر الذي يفقد الإدارة القدرة على الرؤية المتكاملة المتناسقة للأعمال والأنشطة في كلياتها .
- استطالة التنظـيمات الهرمـية وتباعـد الفجوة بين القـواعد التنفيـذية وبين الرئاسات والقـيادات في أعلى الهـيكل ، الأمر الذي يجـعل الاتصـالات أكـثـر صـعوبـة وأقل كفـاءة [وأكـثـر تكلفة]، ويجـعل اتخاذ القرارات في أغلب الأحيـان مغامرة غـير محـسوبة لافـتقار مـتخذ القـرارات إلى المعـايشة السليـمة للواقع التنفيذي .
- الأخـذ بمبـاديء التـخصص الوظيـفي الذي يحـصر الفـرد في نطاق ضـيـق لا يسـتـثـمـر كل طـاقـاته وإمكانيـاتـه الفكرية والمهارية .
- الميل إلى التجمد والتقولب ، وعدم تكافؤ التنظيم وآلياته مع متـطلبات الحـركة السـريعة والمـرونة الفائقـة التي تحتـمل المتغيرات المتصلة في المناخ .

قد تتناسب الهياكل التنظيمية التقليدية القائمة على مباديء ومفاهيم البيروقراطية مع حالات المناخ المستقر . ولكن في ظروف التغير والتقلبات الحادة فإن الأمر يتطلب هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتغيير والتكيف بسرعة .

٢/٢/٥ عدم فعالية المركزية الإدارية

- كانت المبررات التي تعتمد عليها الإدارة عادة للدفاع عن الأساليب المركزية تتصل في الأساس بنقص الكفاءات البشرية ، وضرورة حصر القرارات في السلطة الإدارية الأعلى ، حيث أنها أكثر علماً وخبرة ، كذلك فإن صعوبات تداول المعلومات بالطرق التقليدية جعلت النظم المركزية أكثر فعالية ، حيث تتجه المعلومات من مصادرها المختلفة إلى جهة اتخاذ القرار فقط .

- **ومع العوامل المستجدة التي تتبلور في:**

  - اتساع الأسواق وتجاوزها للحدود الجغرافية للدولة الواحدة.
  - التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وإمكان نقل المعلومات عبر شبكات الاتصالات .
  - التطور الهائل في تكنولوجيا الحاسبات الآلية وزيادة طاقات التخزين زيادات غير مسبوقة والقدرة على التعامل السريع مع ملايين الوحدات من البيانات .
  - ارتفاع المستوى العلمي والذهني للموارد البشرية في المنشآت الحديثة ، وتطلعها للمشاركة الايجابية .



المركزية تمثل قيداً على حرية الإدارة الجديدة الاكثر قدرة على الحركة واتخاذ القرار كما أنها تمثل إهداراً لإمكانيات هائلة توفرها تكنولوجيا المعلومات .

٣/٢/٥ عدم فعالية الأدوات التنظيمية التقليدية

أوضحت خبرة السنوات القليلة الماضية . أن حجم التغيير الذي حدث في أوضاع مؤسسات الإنتاج والخدمات كان من الضخامة بحيث أن كل ما كان يعتبر أدوات تنظيمية مفيدة ومقبولة لم تعد كذلك . بل إن الدعوة الصريحة الآن في دوائر الإدارة المعاصرة هي التحرر من تلك الأدوات والآليات التنظيمية المقيدة للفكر البشري والطاقة الذهنية الخلاقة .

من تلك الأدوات المطلوب التحرر منها في شكلها التقليدي :

- أوصاف الوظائف Job Description
- نظم التقارير الدورية لتقييم الأداء Performance Evaluation
- نظم الرقابة وتقارير المتابعة الدورية Control and follow-up
- الدورات المستندية والنماذج والأوراق المستخدمة في المعاملات Documents & Procedures
- نظم الحفظ والأرشيف للمستندات Filling & Archiving

لقد أحالت المفاهيم والأساليب الجديدة لإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات تلك الأدوات التنظيمية إلى تراث تاريخي لا يفيد المنشآت الحديثة .

٤/٢/٥ عدم كفاءة أساليب التخطيط التقليدية

إن السمة الأساسية للواقع الجديد هي السرعة والحركة والتغيير المتصل بشكل عام .

والتخطيط هو الإعداد للمستقبل . التنبؤ بالأوضاع المحتملة أو المتوقعة . واختيار السبل والأنماط الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة في تلك الظروف المتوقعة . لذلك فإن الأساليب المستخدمة في التخطيط من إعداد الموازنات والبرامج والخطط الدورية وغيرها التي تعتمد السنة [أو عدد من السنوات] أساساً لتقدير ما يجب عمله وتحقيقه إذا كانت متناسبة مع متطلبات الزمن الماضي . فإنها لا تصلح للتعامل مع الواقع الجديد دائم التغيير والتطور .

إن الموازنات السنوية والخطط والبرامج التي تشمل فترات زمنية أطول [خمس سنوات أو أكثر أو أقل] تقوم على افتراض ثبات الأوضاع بدرجة كافية . ولكن هذا يخالف الواقع ومن ثم تبدو الفجوة والهوة الشاسعة بين منطق التخطيط التقليدي [القائم على الثبات النسبي] . وبين معطيات الواقع الجديد [القائم على التغيير والديناميكية] .

التخطيط المرن المستمر دائم التكيف مع الأوضاع والمتغيرات هو الأسلوب الأنسب للإدارة المعاصرة .

٥/٢/٥ عدم فعالية نظم الرقابة التقليدية

- إن اكتشاف الخطأ بعد حدوثه وإن كان مفيداً في إمكان علاجه و / أو منع تكراره ، إلا أن الأفضل هو منع الخطأ أصلاً . وفي كثير من الأحيان يكون وقوع الخطأ [الانحراف ، أو الفشل في تحقيق المعدلات المطلوبة من الإنجاز] هو بذاته الكارثة الكبرى ، حيث يصعب أو يستحيل علاجه . [الحريق المدمر الذي يتقوض المبنى على أثره لا يمكن إصلاح الضرر الناشيء عنه ، أومثل الأخطاء التي يترتب عليها الإتلاف الجزئي أو الكلي للموارد والإمكانيات]

- ويصاحب التطورات الهائلة في التكنولوجيا مخاطر هائلة أيضاً كثير منها لم يكن معروفاً من قبل [مخاطر إتلاف المعلومات المختزنة في الحاسبات الآلية مثلا ، أو تسرب المواد المشعة وغيرها من المشكلات التي تنشأ مع التطور التكنولوجي أو بسببه]

إذن لا تصلح أساليب الرقابة التقليدية التي تتمثل في:
- **قياس الإنجاز [الأداء] .**
- **مقارنة الإنجاز الفعلي بالمستهدف.**
- **تحديد الانحراف عن المستهدف.**
- **تحليل أسباب الانحراف.**
- **العمل على علاج الأسباب .**

والمطلوب

نظم ديناميكية للرقابة تستبق الأداء وتكشف عن مؤشرات تشير إلى احتمال الانحراف وتصحح هذه الميول ذاتياً.


٦/٢/٥ عدم فــــعالية نظم إدارة الافراد التـــــقليدية
اهتـمت إدارة الأفـراد الـتـقـليـدية بالجـانب الـمـادي في الانسـان والالتجاء إلى نظم التعويض المادية بالدرجة الأولى :
الجانب المادي للإنسان
التعويض المادي للإنسان
- قوة جسمانية.
- مهارات يدوية.
- قدرات حسية.
- أداء منــــظور.
- الأجور و الرواتب .
- المكافأة المالية .
- المزايا العينية .
هذه النظرة ترى الإنسان على أنه مثل الآلة . وتعامله على هذا الاساس .
تهتم هذه النظرة بالتعويض المالي أساساً وكأن الإنسان يعمل فقط من أجل الحصول على المال .

وبذلك فإن إدارة الأفـراد التقليدية حين اهتـمت بتنمية الإنســان ، فقد اتجهت فـي الأســاس إلى تنمية تلك الجوانب المـادية والحسيــة فيه ، واعتـمدت التدريب المـهني والإداري وأشكال وأدوات التعليم وإكـساب الخبـرة بالممـارسة . كذلك حـين تحاول إدارة الافراد التـقليدية حـفز وتشـجيع الإنسـان فـإنها تلجـأ أسـاساً إلى اسـتخـــــدام الحوافـز المالية [المادية] الإيجابية [المنح] والسلبية [المنع] .

بمعنى آخر فإن إدارة الأفراد التقليدية أهدرت أهم جانب في الإنسان ... [العقل .]

في عالم اليوم سريع التغيير ، فإن الإنسان هو الثروة الأساسية وهو العنصر الرئيسي في الإنتاج والتنمية بما يملكه من فكر ، ومعرفة ، وقدرات ذهنية قادرة على الابتكار ، الاختراع ، التطوير ، حل المشكلات واتخاذ القرارات .

٧/٢/٥ عدم فعـــالية نظم الإدارة المــــالية التقليــدية

- يعود كثير من الفشل والإحباط الذي يصيب المنشآت إلى اختلال هياكلها التمويلية . وافتقاد القدرة المتناسبة على توليد الدخل وتنمية الموارد . وتجد الإدارة التقليدية حين تنظر إلى معادلة [الفائض = الإيرادات - الإنفاق] . فإنها تميل أساساً إلى خفض الإنفاق وتقييده من أجل زيادة الفائض .

-تهتم الإدارة المالية التقليدية بجانب التحفظ على الأموال وتقوم بدور أمين الصندوق بالدرجة الأولى .

بينما الواقع الجديد يفرض فلسفة مختلفة ، حيث يكون الإنفاق واجباً لتحقيق الأهداف:

- التوسع في أنشطة البحوث والتطوير تعني إنفاقاً هائلاً من أجل تحديث المنتجات وكسب الأسواق .
- استيعاب واستخدام التكنولوجيا الإنتاجية الجديدة في كل المجالات تتطلب إنفاقاً استثمارياً باهظاً .
- تنمية الكفاءات البشرية وتوظيف الطاقات الذهنية للأفراد وحفزهم على الابتكار والتجديد يتطلب منطقاً مختلفاً تماماً في تقدير الأجور والرواتب يصل إلى حد المشاركة في العوائد المالية للمشروعات التي يبتكرها العاملون .

في عالم اليوم سريع التغيير عالي التكلفة ، فإن الأساس هو الإنفاق من أجل خلق الإيرادات والوظيفة التمويلية [لا المالية] هي الأهم. وإدارة الأصول Asset Management أهم من المحافظة السلبية عليها .

٨/٢/٥ عدم كفاءة نظم وأدوات اتخاذ القرارات التقليدية

- عندما يتسم المناخ الإداري بالاستقرار والانتظام ، وعندما يتسع المدى الزمني المتاح للإدارة عند اتخاذ القرارات ، فإنها قد تستطيع الاعتماد على أساليب اتخاذ القرارات التقليدية التي تتسم بما يلي:
  - مركزية اتخاذ القرارات في قمة التنظيم الإداري .
  - اتباع المنطق التتابعي في الوصول إلى قرار مروراً بتحديد المشكلة وتحليل أسبابها والبحث عن بدائل لعلاجها .
  - انفراد متخذ القرار بالعملية معتمداً على جزئيات من المعلومات التي لا ينتظمها إطار متكامل .
  - الاعتماد على فلسفة التجريب ، بمعنى اتخاذ القرار وتنفيذه ثم انتظار ما يسفر عنه من نتائج .

ولكن في ظروف الواقع الإداري الجديد ، فإن حالة عدم التأكد والتغير المستمر والتعقد في مجموع المتغيرات وعلاقاتها تجعل الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات عقيماً .

ولقد نتج عن هذا الأسلوب غير الفعال في اتخاذ القرارات سلبيات أهمها :

- إهدار الطاقة الذهنية لفئات كبيرة من الموارد البشرية كانوا يستطيعون الإسهام في الوصول إلى قرارات أفضل .
- إهدار فرص تسويقية لا تنتظر ، حيث يتخاطفها المنافسون الأسرع والأقدر في اتخاذ القرارات .

٩/٢/٤ عدم كفاءة نظم معالجة البيانات التقليدية

- تعاني نظم معالجة البيانات التقليدية عيوباً أساسية تجعلها غير ملاءمة لمتطلبات الإدارة الحديثة التي تعيش عالماً سريع التغير متشابك العلاقات .

ومن أهم تلك العيوب:

- التجزأ . حيث لا تكتمل المعلومات اللازمة للإحاطة بقضية معينة أو موضوع بكامل أبعاده وزواياه .
- البطء . حيث لا تستطيع نظم المعلومات التقليدية متابعة الوقع السريع للأحداث والمتغيرات .
- التقادم السريع . نظراً لعدم القدرة على التحديث والتجديد بالسرعة المتواءمة مع سرعة المتغيرات .
- التشتت . حيث تتوزع المعلومات بحسب القدرة على إنتاجها في أرجاء التنظيم بطريقة لا تتناسب مع الاحتياجات الحقيقبة لها .

في أوضاع الإدارة التقليدية . فإن نظم إنتاج وتحليل وتوزيع وتحديث المعلومات تنفصل عن واقع الوقت والمتغيرات مما يجعلها قليلة الفائدة خاصة وأنها لا تعبر عن الاحتمالات المستقبلية .

١٠/٢/٥ عدم فعالية نظم التـــــسويق التقليدية

- إن السمـة الرئيسيـة للإدارة التقليدية هي انصـرافها عن الاهتـمام بالسوق بالقـدر المتناسب مع أهميـته القصوى كـمصدر حقـيقي للقيم التي يمكن للإدارة تحقيقها .
- وإن كانت نظم التسويق التقليدية تتناسب بدرجة ما مع متطلبات عـصر مـا قبل الثـورة التكنولوجيـة ومجـتمع المـعلومات، الا أنهـا بالقطع لا تصلح لمواجهة متطلبات العصر الحالي .

السوق هو المحك الحقيقي للحكم على كفاءة الإدارة من خلال قدرتها على تحديد الشرائح المناسبة من المستهلكين وتقديم منتجات جديرة بالحصول على اهتمامهم واستمراره وتحقيق رضاهم .

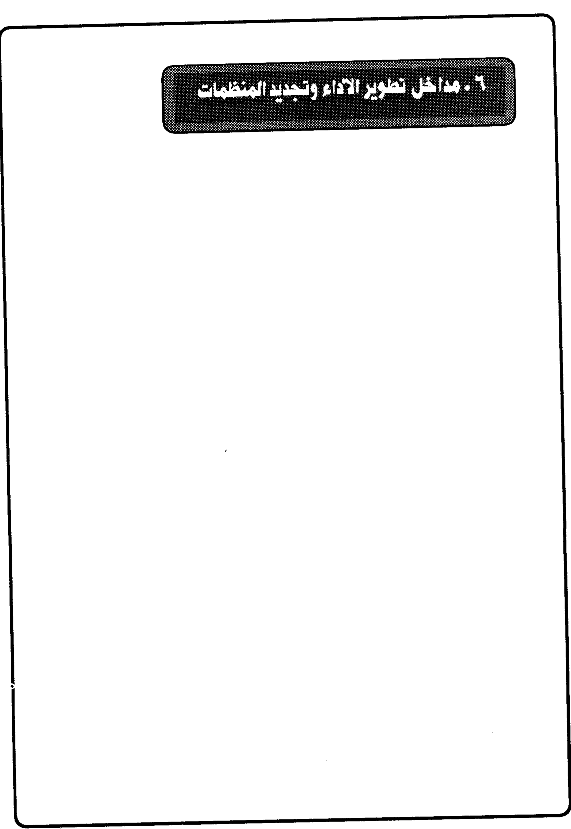
ومن أهـم سلبيات المنطـق التسويقـي القـديـم:

- مـحـاولة بيع مـا يتــم إنتـاجـه [وليس إنتـاج مـا يريده السـوق .[تقـديم الخـدمـات بطريقـة تتناسب مع قـدرات المنظمة وليس مع رغبات المستفيدين] .
- طول الفترة الزمنية بين تطوير المنتجات وبين عرضها في الأســـواق [مما يتيح للمنافسين فرصة غزو السوق أولاً].
- توهم أن السوق متحد ومتجانس ، ومن ثم لا يبدو الاهتمام الكامل بتنويع وتمييز المنتجات بحـسب رغبات واهتمامات الشرائح السوقية المختلفة .
- انخفاض جرعة المعلومـات في تركيب السلعة أو الخدمة مما يفقدها جانباً هاماً من القدرة على كسب العميل .

لاحظ أن الفارق الجوهري بين المنطق القديم والجديد في التسويق هو زيادة جرعة المعلومات في السلعة [أو الخدمة].

والخلاصة أن مجمل المتغيرات الحاصلة في عالم اليوم تجعل الظروف المحيطة بالإدارة مختلفة تمام الإختلاف عن تلك التي سادت لفترات طويلةسابقة ، مما يجعل ما اعتادته الإدارة من مفاهيم وأساليب ونظم وممارسات غير متناسبة ولا متوافقة مع هذه المستجدات . ومن ثم لايكون أمام الإدارة إلا سبيل واحد هو التطوير الكلي والتجديد الشامل لكل عناصر ومقومات المنظمة ، والتحديث الجذري لتوجهات الإدارة وأدواتها.

ومن هنا يصبح منطق تطوير الأداء الكلي للمنظمة يعتمد على منهج تحديثي شامل يقوم على فلسفة وتوجهات إدارية مغايرة تماماً ، ويستهدف نتائج وإنجازات تفوق كثيراً ماكانت تقتنع به الإدارة سابقاً.


٦٠ مداخل تطوير الاداء وتجديد المنظمات

مقدمـــة

- تختلف مداخل تطوير الأداء الكلي و تتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة ، وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل للمنظمة .

والشائع الآن بعض المداخل من أهمها :

- مدخل التطوير المستمر Kaizen
- مدخل إعادة الهندسة Reengineering
- مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

القضية الأساسية ليست في أفضلية مدخل عن الآخر ، ولكنها في إدراك الإدارة لمهمة التطوير وسيطرتها عليها وتوفيرها المقومات فعاليتها .

مع توالي المتغيرات [ذات التأثيرات السلبية أو الإيجابية]. تصبح عملية تطوير الأداء الكلي ضرورة مستمرة وتشكل نمطاً أساسياً في عمل الإدارة .

<u>وتشكل العناصر التالية أسس هذا التوجه الجديد للإدارة :</u>

- نظام متكامل للمعلومات .
- نظام فعال للمراجعة والتقويم المستمر.
- نظام مرن لاتخاذ القرارات .
- مشاركة [إشراك] ايجابية من أفراد المنظمة .

من أجل هذا تصبح قدرة الإدارة على تحويل الأنشطة ، وإعادة تنظيم استخدام الموارد المتاحة ، أوالبحث عن موارد بديلة وإعادة تنسيق التقنيات المستخدمة ، أمراً ضرورياً لإمكان إستعادة التوازن المفتقد بفعل المتغيرات ، والسيطرة مرة أخرى على الأداء داخل المنظمة بما يعد بفرص [احتمالات] أكبر لتحقيق الأهداف ومن هنا تبرز أهمية "إدارة الأداء " كمفهوم حديث يجعل للإدارة السيطرة على مستويات الأداء في المنظمة .

إدارة الأداء Performance Management
مسئولية أساسية للإدارة في منظمة الأعمال .

· يشكل تطوير الأداء الكلي للمنظمة عنصراً أساسياً في مفهوم إدارة الأداء . وهو يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لخدمة رفع مستوى الإنجاز [أو منع انخفاضه والمحافظة على مستواه المرتفع أصلاً] وذلك في مواجهة المتغيرات .

إن تطوير الأداء الكلي يشمل مختلف عناصر الأداء وعادة يكون أهمها عنصرين :
. الأداء البشري .
. التقنيات المستخدمة في الأداء .

· إن المنطق الأساسي في الموضوع يدور حول الوظيفة الأساسية لإدارة المنظمة وهي " إنجاز الأهداف التي قامت المنظمة من أجل تحقيقها " . وعادة مايتم استخدام أوصاف مثل الكفاءة ، والفعالية ، الحد الأقصى .. الخ لوصف مستوى الإنجاز المطلوب .

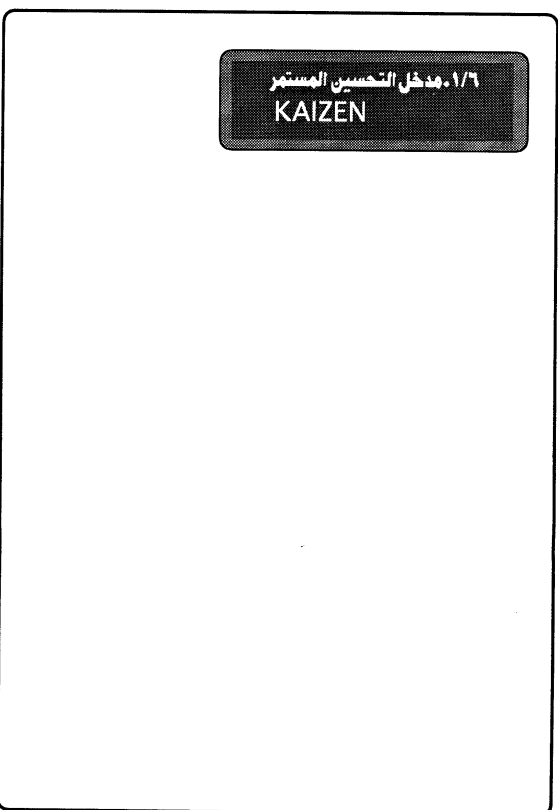
الإدارة المتفوقة هي التي تنجح في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى ممكن قياساً إلى الآخرين ، والمحافظة على هذا المستوى لآجال معقولة .

· وتباشر الإدارة في سبيل الوصول إلى الإنجاز المستهدف أنشطة مختلفة ، ومستخدمة موارد مادية وبشرية من أنواع وكميات متباينة ، وكذا مستعينة بتقنيات متفاوتة المستوى .

تصبح المشكلة الأساسية لإدارة المنظمة هي تكوين هذا النسيج من الأنشطة والموارد والتقنيات في إطار متكامل ومتناسق

· تواجه الإدارة في سعيها إلى تحقيق أهدافها متغيرات ، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها . وتؤثر تلك المتغيرات على الأوضاع والظروف السائدة ، وتخل بالتوازنات والتقديرات [وبالتالي الخطط أو البرامج] التي أعدتها الإدارة سواء سلباً أو ايجاباً ، الأمر الذي يجعل المتابعة اليقظة والاستثمار الإيجابي للمتغيرات عنصراً أساسياً في أي برنامج لتطوير الأداء في المنظمة .

تهدد المتغيرات باحتمال عدم الوصول إلى مستويات الإنجاز المستهدفة ، أوضياع فرص للإنجاز الأعلى مالم تتنبه الإدارة إليها وتتعامل معها أولاً بأول .


٦/١. مدخل التحسين المستمر
KAIZEN

التحسين المستمر في الأداء KAIZEN

KAIZEN كلمة يابانية تعني التحسين المســـــتمر . ووفقاً لهذا المدخل الياباني ، فإن تطوير الأداء للمنظمة يتسم بالصفات التالية:

١. التطوير المستمر مسئولية كل إنسان في المنظمة ، وليس وقفاً على جماعة أو مستوى إداري معين .

٢. التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات **Processes** ولا يهتم فقط بالنتائج Results . فهو يراجع العـمليات ويطورها ويحسن فيها وصولاً إلى النتائج الأفضل .

٣. **KAIZEN** هي تحـسين الأداء في كل المـجالات الإنتـاجيـة ، التسويقية ، التمويلية ، الإدارية ... الخ . فالتحسين لا يقتصر على مـجـال مـعين وإنـما يشـمل كل مـجـالات العـمل في المنظمة .

٤. التحســين المستمر وفـقاً لهذا النهج هو مسئـولية شاملة للإدارة والعاملين أيضا .

٥. **KAIZEN** توليفة متكاملة من الفكر الإداري ، ونظم العمل ، وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات .

٦. لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعـتراف بأن هناك مـشاكل ومن ثم فـالإقـرار بوجـــود مـشكلات هو الطريق الصـــحيح لإحـداث التحسين .

٧ تعتـمد فلســفة **KAIZEN** على التسليم بأهميـة العمـيل ، وضرورة إرضاءه وإشبـاع رغباته . فالمستـهدف في النهاية هو العميل . فهي فلسفة**customer driven** .

٨. **Kaizen** عملية مستمرة في ذاتها ، ولابد أن توليها الإدارة والعاملين اهتماماً مستمراً [لا يقل عن ٥٠٪ من الوقت].

" There will be no progress if you keep on doing things exactly the same way all the time " .(1)

ويعبر ماساكي إيماي عن فكرة **Kaizen** في صورة مظلة تحتوي تحتها كثيراً من عناصر وأساليب التحسين المستمر :

KAIZEN

- **تحسين الجودة**
- Kamban [**نظام للجدولة في الإنتاج**]
- just-in-time
- **مجموعات العمل الصغيرة**
- **علاقات العمل التعاونية**
- **تحسين الإنتاجية**
- **تطوير المنتجات الجديدة**
- **التوجه لإرضاء العميل**
- **الجودة الشاملة** TQC
- **الروبوت**
- **حلقات الجودة** QC
- **نظم الاقتراحات**
- **الآلية في الإنتاج** Automation
- **الصيانة الإنتاجية الكاملة** TPM

٩. تركز فلسفة **Kaizen** على أن واجب الإدارة في الأساس ينقسم إلى عمليتين : الصيانة **Maintenance**، والتحسين **Improvement**

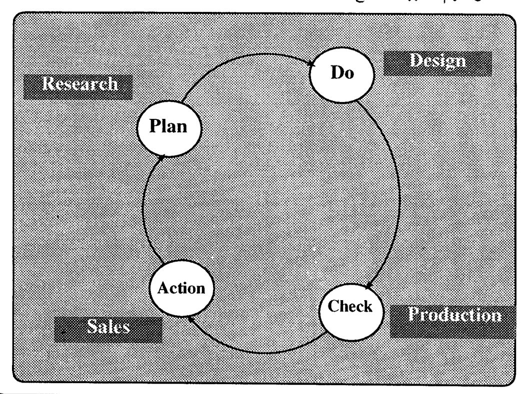
1. Masaaki Imai, KAIZEN, The Key to Japan's Competitive Success, Mcgraw - Hill Co., N.Y. 1986,p.4

ويقصد بالصيانة [وضع المعايير والمعدلات والتأكد من اتباعها]
ويقصد بالتحسين [تطوير المعايير والمعدلات والارتفاع بها إلى مستويات أعلى] .

Top Management
Middle Management
Supervisors
Workers

Improvement
Maintenance

من الشكل السابق نلاحظ أن كل أفراد الإدارة [العليا ، الوسطى الرؤساء المباشرين [الملاحظين] له دور في عملية التحسين]
والملاحظ أن أفكار **Kaizen** تحتوي فلسفة ضبط الجودة ومن أهمها مفهوم " دورة ديمنج " **Deming's Code**



وتقـوم فكـرة " دورة ويمنج " علـى أهمـيـة تكامل العـمل الإداري فـي حلقات متتـابعة تفيـد كـل منها الأخرى لتـأكيـد الوصـول إلـى الأهداف . والحلقة الأولى عادة في أي عمل هادف هي " التخطيط" المبني على البحـث والدراسـة وتجـميع المـعلومات ورصـد المتغـيرات ثم ينـتقل التخطيط إلى الحلقة الثانية وهي " التنفيذ " بوضع الخطط موضع التطبـيق وتدبير مـتطلبات الأداء الـكفء . وتسـتـمر حلقــات العـمل الإداري " بالمـتابعـة " والتقـييم ثم اتخـاذ الإجراءات اللازمـة لتعـديل وتطوير الأداء لضمان الوصول إلى مستويات الإنجاز المطلوبة .

وإن كان هذا المنطق يبدو مشابهاً للفكر التقليدي المتمثل فيما كان يسمى " العـملية الإدارية " The Management Process . إلا أن الفارق الجـوهري الآن أن تطبيق هذا المنهج لايتم في أسـلوب تتابعي Sequential ولكن في أسلوب مـتـزامن Concurrent بفضل تـقنيات المـعلومـات التي تتـيح لأطراف الـعـمليـة المـختلـفـين تبـادل المـعلومـات ورصـد الأداء ومـقـارنتـه بالأهـداف فـي الوقـت الحقيـقـي [آنياً] real time أو on - line.

التحسين المستمر في العمليات هو الأساس
Process - oriented approach

التحسين المستمر في العمليات هو الذي يحقق الوصول إلى النتائج . بينما التركيز على النتائج دون الاهتمام بالعمليات قد يؤدي إلى الفشل .

النتائج لا تأتي من فراغ ، بل هي وليدة العمليات

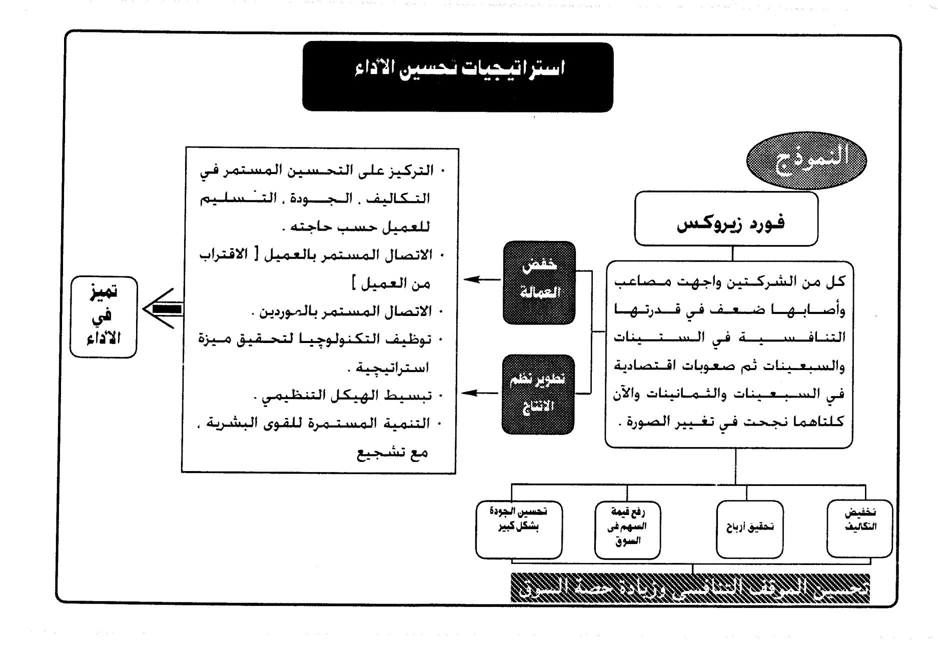
والمعنى أن تحسين أساليب العمل والأنشطة في المنظمة هو محل التركيز في هذا المدخل . والمقصود بالعمليات Processes هي الأنشطة المتداخلة ذات الصلة التي تؤدي إلى إنجاز محدد يمكن قياسه وتستهلك خلالها موارد مادية وبشرية فضلاً عن الوقت المستغرق في الأداء . لذلك فإن تحسين العمليات يتطلب من المدير الاهتمام بالأمور التالية في المنظمة [الإدارة ، القسم ...] :

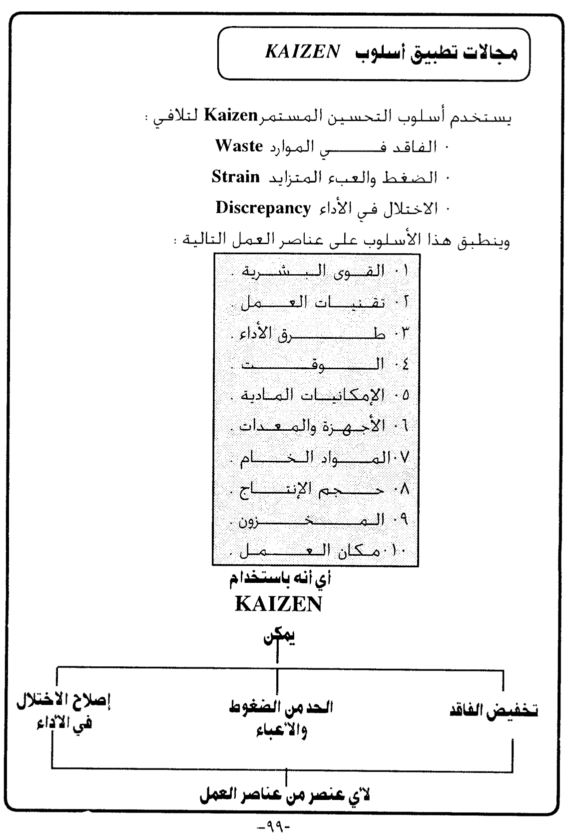
- الانضباط Discipline
- إدارة الوقت Time Management
- تنمية المهارات
- المشاركة والانتماء من العاملين
- الروح المعنوية للعاملين
- الاتصالات [قنوات الاتصال ومضامينه].

Process - oriented (KAIZEN) manager is people oriented

والتحسين المستمر في العمليات **KAIZEN** كأسلوب في الإدارة يختلف عن " الابتكار - الاختراع " **INNOVATION**

إن التحسين المستمر في الأداء يحقق التفوق والتميز . وإليك نموذجاً لنتائج التحسين في الأداء في شركتي فورد و زيروكس :


استراتيجيات تحسين الأداء
النموذج
فورد زيروكس
كل من الشركتين واجهت مصاعب وأصابها ضعف في قدرتها التنافسية في الستينات والسبعينات ثم صعوبات اقتصادية في السبعينات والثمانينات والآن كلتاهما نجحت في تغيير الصورة .
خفض العمالة
تطوير نظم الانتاج
• التركيز على التحسين المستمر في التكاليف . الجودة . التسليم للعميل حسب حاجته .
• الاتصال المستمر بالعميل [الاقتراب من العميل]
• الاتصال المستمر بالموردين .
• توظيف التكنولوجيا لتحقيق ميزة استراتيجية .
• تبسيط الهيكل التنظيمي .
• التنمية المستمرة للقوى البشرية . مع تشجيع
تميز في الأداء
تخفيض التكاليف
تحقيق أرباح
رفع قيمة السهم فى السوق
تحسين الجودة بشكل كبير
تحسين الموقف التنافسي وزيادة حصة السوق



مجالات تطبيق أسلوب *KAIZEN*

يستخدم أسلوب التحسين المستمر **Kaizen** لتلافي :

- الفاقد في الموارد **Waste**
- الضغط والعبء المتزايد **Strain**
- الاختلال في الأداء **Discrepancy**

وينطبق هذا الأسلوب على عناصر العمل التالية :

١. القوى البشرية .
٢. تقنيات العمل .
٣. طرق الأداء .
٤. الوقت .
٥. الإمكانيات المادية .
٦. الأجهزة والمعدات .
٧. المواد الخام .
٨. حجم الإنتاج .
٩. المخزون .
١٠. مكان العمل .

أي أنه باستخدام
KAIZEN
يمكن

تخفيض الفاقد | **الحد من الضغوط والأعباء** | **إصلاح الاختلال في الأداء**

لأي عنصر من عناصر العمل

الخطوات الخمس لتحقيق KAIZEN.

١. **الخطوة الاولي: تقويم الاوضاع السائدة [Seirel]**

- وصف العمليات أثناء التشغيل .
- حصر المعدات غير الضرورية .
- حصر الآلات غير المستعملة .
- حصر المنتجات المعيبة.
- حصر الأوراق والمستندات.

الفكرة الاساسية في هذه الخطوة هي التمييز بين الضروري وغير الضروري. واستبعاد غير الضروري .

٠٢ **الخطوة الثانية : ترتيب الاشياء بشكل سليم** [seiton] في هذه الخطوة يعاد تنظيم وترتيب كل شيء حتى يكون جاهزاً للاستخدام وقت الحاجة إليه . بحيث لا يضيع الوقت في البحث عن الأشياء و يكون كل شيء في مكانه الصحيح .

٠٣ **الخطوة الثالثة : تنظيف مكان العمل** [seiso] يجب تنظيف مكان العمل والمحافظة على النظافة دائماً .

٠٤ **الخطوة الرابعة : النظافة الشخصية** [Sceiketsu] ليحافظ كل إنسان على نظافته الشخصية ويكون مثلاً للآخرين .

٠٥ **الخطوة الخامسة : الانضباط والنظام** [Shitsuke]

Appendex C The Five Ws and the One H

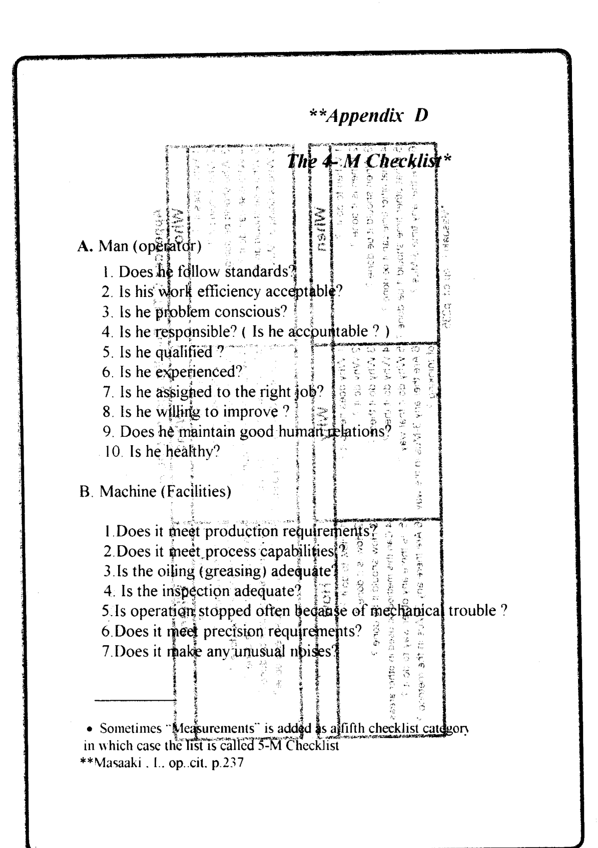
Who	What	Where
1.Who does it ?	1.What to do ?	1. Where to do it ?
2.Who is doing it ?	2.What is bieng done ?	2.Where is it done ?
3.Who should be doing it ?	3.What should be done ?	3.Where should it be done ?
4.Who else can do it ?	4.What else can be done ?	4.Where else can it be done ?
5.Who else should do it ?	5.What else should be done ?	5.Where else should it be done ?
6.Who is doing 3- Mus ?	6.What 3-Mus are bieng done ?	6.Where are 3- Mus bieng done?

When	Why	How
1.When to do it ?	1.Why does he do it ?	1. How to do it ?
2.When is it done ?	2.Why do it ?	2.How is it done ?
3.When should it be done ?	3.Why do it there ?	3.How should it be done ?
4.What other time can it be done ?	4.Why do it then ?	4.Can this method be used in other areas ?
5.What other time should it be done ?	5.Why do it that way ?	5. Is there any other way to do it ?
6. Are ther any time 3-Mus ?	6.Are ther any 3-Mus in the way of thinking ?	6.Are there any 3-Mus in the method ?

*Masaaki.I., op.cit.,p235

**Appendix D*

*The 4- M Checklist**



A. Man (operator)

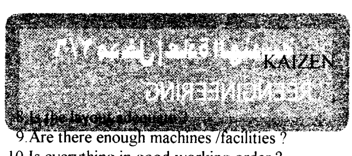
1. Does he follow standards?
2. Is his work efficiency acceptable?
3. Is he problem conscious?
4. Is he responsible? (Is he accountable ?)
5. Is he qualified ?
6. Is he experienced?
7. Is he assigned to the right job?
8. Is he willing to improve ?
9. Does he maintain good human relations?
10. Is he healthy?

B. Machine (Facilities)

1. Does it meet production requirements?
2. Does it meet process capabilities?
3. Is the oiling (greasing) adequate?
4. Is the inspection adequate?
5. Is operation stopped often because of mechanical trouble ?
6. Does it meet precision requirements?
7. Does it make any unusual noises?

• Sometimes "Measurements" is added as a fifth checklist category in which case the list is called 5-M Checklist

**Masaaki . I., op. cit. p.237



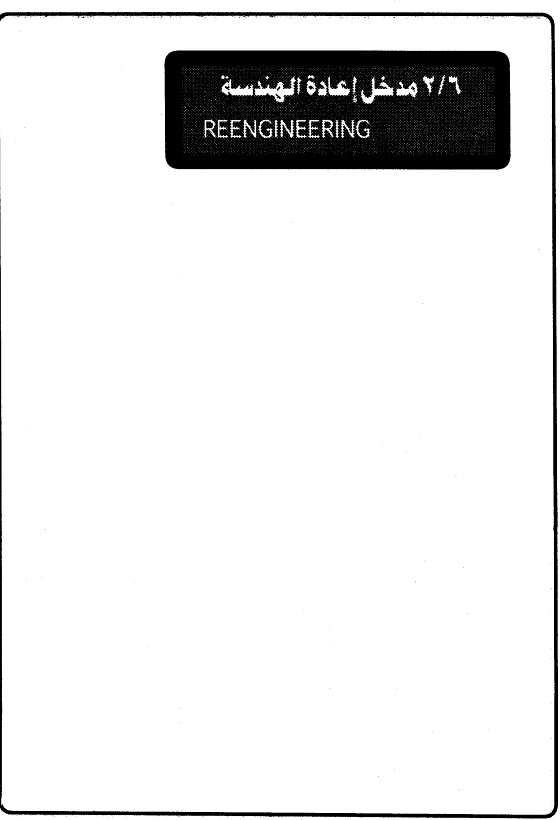
9. Are there enough machines /facilities ?
10. Is everything in good working order ?

C. Material

1. Are there any mistakes in volume ?
2. Are there any mistakes in grade ?
3. Are there any mistakes in the brand name ?
4. Are there impurities mixed ?
5. Is the inventory level adequate ?
6. Is there any waste in material ?
7. Is the handling adequate ?
8. Is the work - in - process abandoned ?
9. Is the layout adequate ?
10. Is the quality standard adequate ?

D. Operation Method

1. Are the work standards adequate ?
2. Is the work standard upgraded ?
3. Is it a safe method ?
4. Is it a method that ensures a good product ?
5. Is it an efficient method ?
6. Is the sequence of work adequate ?
7. Is the setup adequate ?
8. Are the temperature and humidity adequate ?
9. Are the lightning and ventilation adequate ?
10. Is there adequate contact with the previous and next processes ?


٦/٢ مدخل إعادة الهندسة
REENGINEERING

الأفكــار الأساسية

. لم تعـد مـبادىء وأسـاليب الإدارة المـعـمول بهـا منذ بدايات الثـورة الصناعية تتناسب مع مناخ الأعمال المعاصر .

. وأصبح على الإدارة المعاصرة أن تنبذ وراءها تلك المبادىء والأساليب ، وتنطلق في عمليـة إعادة بناء كامل [أو إعادة هندسـة] للمنشأة بمـا يـتناسب مع مـعطـيـات العـصـر الحـالي وأيضـا التطورات المستقبلية .

Business Reengineering means starting all over, starting from scratch

. من أساسيـات " إعادة الهندسة " نبذ المفاهيم والقـواعد والفروض التي تبني الإدارة قراراتهـا على أساسـها دون تمحـيص . والبحث عن قواعد وفروض جديدة تناسب العصر .

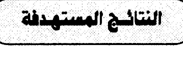
. تركز " إعادة الهندسـة " على مفهوم " العملية Process " وهي تلك المـجموعـة من الإجراءات والأنشطـة المتكاملة التى ينتج عنـها شيء له قـيمـة للمـستـهلك في النهـايه . ومن ثم فـهي تتجـاوز التـقسـيـمات التـقليـدية وتقسـيم الأعـمال بينـها . فـهي نظرة تكاملية .

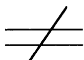
. حجر الأساس في عملية تقيـيم الأداء بغرض تحسينه ليس التساؤل عن كـيـفيـة الأداء الأسرع أو الأحـسن أو الأقل تكلفة . بل الـسؤال الحـقيـقي هو " لمـاذا ؟ " Why يتم الأداء أصلاً وماهي النتـائج المستهدفة منه ؟

من الدروس المستفادة في عملية تحسين الأداء التساؤل لماذا يتم الأداء أصـلاً؟

المـــشكلـــة

المشـــكلة الأساســية التي تســعى نظم تحســين الأداء إلى علاجــها تتلخص في حقيـقة بسيطة هي تلك الفجوه بين النتائج المـحققة فعلاً . والنتائج التي كانت الإدارة تتمناها .





النتائـج المحققة فعلاً

أحد الأســباب الرئيــسية في وجــود هذه المشكلة هي إعــمال مــبدأ التـخصص وتـقسـيم العــمل . حيث يـتجـافى هذا المـبــــدأ مع حــقـائق الأمـــور الآن الـــــتي تحـابي الـنــــكامل وتكـــــبيـر الـــــعمل Integration & Job enlargement .

ليــست المــشكلة في تحــســين أداء المنشــأة البــحث عن حــجم ومستوى الطاقة المتاحة Capacity . ولكن المشكلة هي كيفية اسـتـغلال هذه الـطاقة ومــستوى الـجودة Quality والكفاءة في استغلالها .

أهم العــوامل التي تدفع الإدارة الآن لإعــادة النظر فــي أساليــبهــا و "إعادة الهندسة " هي مايطلق عليه Three Cs :

- العملاء Customers
- المنافسة Competition
- التغيير Change

لاحظ أنها تقع في الغالب في المحيط الخارجي للمنشأة
External Environment

العناصر الأساسية في عملية « إعادة الهندسة »

تتكون عملية " إعادة الهندسة " من أربعة عناصر أساسية هي :

- إعادة التفكير في الأساسيات Fundamental Rethinking
- إعادة التصميم الجذري Radical Redesign
- للعمليات Processes
- لتحقيق تحسينات باهرة Dramatic Improvements

وتتسم عملية " إعادة الهندسة " بسمات رئيسية هي :

- . التوجه نحو دراسة العمليات وليس الجزئيات الفرعية .
- . الطموح والثورة على القديم .
- . كسر القواعد و تحطيم التقاليد الموروثة .
- . الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيات المعلومات .

بعض ملامح " إعادة الهندسة "

يترتب على تطبيق مفهوم " إعادة الهندسة " أمور من الأنواع التالية :

- دمج مجموعة وظائف في وظيفة واحدة .
- إعطاء العاملين حق اتخاذ القرار .
- إعادة ترتيب العمليات حسب التتابع المنطقي .
- التخلص من التنميط واتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة.
- إعادة توظيف الأعمال في أفضل الأماكن لها .
- تخفيض أعمال المراجعة والرقابة .
- تخفيض عمليات التدقيق الداخلي بين الإدارات .
- توحيد نقطة الاتصال أو التنسيق في مدير واحد للعملية .
- تشكيل التنظيم على أساس التهجين بين المركزية واللامركزية

الشكل الجديد للمنظمة بعد إعادة الهندسة

تتحول المنظمة بشكل واضح نحو واقع جديد هذه ملامحه :

- التحول مــن التنظيم على أســــاس إدارات وظيفية [إنتـاج . تسويق تمويل .....] إلى فرق تختص بعمليات متكاملة .

From functional departments to Process teams

- تتحول الوظائف **jobs** من إجراءات بسيطه متكررة إلى أعمال ذات أبعاد مختلفـة . أي يتم تكبير وإثراء الوظائف بحيث يقـوم الشخص الواحد بعمل له معنى وتظهر نتائجه .

jobs change from simple tasks to multi-dimensional work

- يتــحــول الدور الأســاسي للفــرد العــامل من شــخص يــعــمــل تحت الإشــراف والرقـابة . إلى شخص له صـلاحية ويتمتع بالـقوة الإدارية اللازمة لانهاء الأعمال واتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات .

People's roles change from controlled to empowered

- يتحول الإعداد لشغل الوظائف من التدريب Training إلى التعليم Education .

- يتحول الاهتمام بقياس الأداء [أو تقييم الأداء] من الإجراءات إلى " النتائج " وبالتالي فإن تعويض العاملين لا يتم على أساس كفاءة أداء الإجراءات ، ولكن على أساس تحقيق النتائج المستهدفة .

Focus of performance measures and compensation shifts from activity to results

- يتحول أساس القرار بالترقية والتقدم الوظيفي من الاهتمام بكفاءة الأداء في العمل الحالي إلى العناية بالقدرة على أداء العمل الجديد .

Advancement criteria change - from performance to ability

- تتحول القيم Values الحاكمة للإدارة والموجهة لقراراتها من قيم الحماية Protective إلى قيم الإنتاج والإنجاز Productive .

- ويتحول المديرون من مشرفين Supervisors إلى مدربين Coaches .

- ويتحول الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى الهيكل المسطح from hierarchical to flat .

- يتحول التنفيذيون Executives من مسجلي أرقام قياسية Scorekeepers إلى قادة Leaders .

الدور المعاون لتكنولوجيا المعلومات

تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في المعاونة على إتمام عمليات " إعادة الهندسة " ويتمثل ذلك الدور بالأساس فيما يلي :

. المعاونة في القيام بأعمال لم يكن في الاستطاعة تحقيقها من قبل ، مثلا Teleconferencing .

. المعاونة في تخيل حلول جديدة لمشاكل غير مرئية [أو لم تحدث بعد].

. المعاونة على التخلص من القواعد القديمة والأنماط الجامدة ، والتمكين من الحركة والمرونة .

. المعاونة على التوحيد والتكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى .

بعض الأمثلة

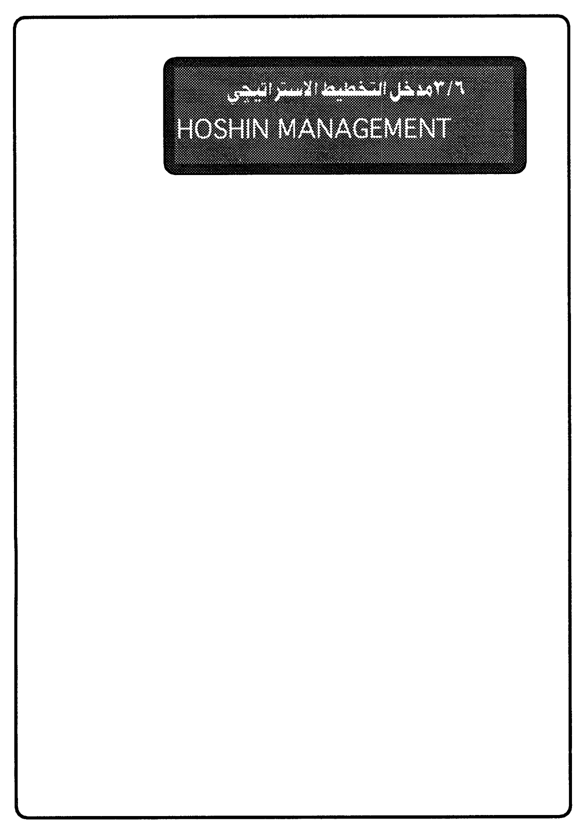
- قواعد البيانات المشتركة Shared data bases كسرت المفهوم التقليدي بأن المعلومات لايمكن أن تظهر إلا في مكان واحد في أي وقت وأصبحت المعلومات متاحة في ذات الوقت في كل الأماكن المطلوبة .

- النظم الخبيرة Expert Systems جعلت الأشخاص العاديين قادرين على أداء أعمال متخصصة لا يجيدها عادة إلا الخبراء .

- شبكات الاتصالات Telecommunications networks جعلت في الإمكان المزج بين المركزية واللامركزية .

- نظم المساندة في اتخاذ القرارات Decision support systems جعلت اتخاذ القرار جزء أساسي في عمل إنسان وليس المديرين فقط .

- نظم الاتصال اللاسلكي والحاسبات المتنقلة جعلت العاملين في الأعمال الحقلية (البيع . وغيرها) على اتصال دائم بالإدارة دون حاجة إلى إيجاد مقار ثابتة لهم .



٣/٦ مدخل التخطيط الاستراتيجي
HOSHIN MANAGEMENT

يتميز مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير وتجديد المنظمة بأنه :

٥٠ مدخل إداري شامل لتحقيق طفرات استراتيجية في أداء المنظمة **Strategic Breakthrough.**

- مدخل إداري منظم لإطلاق طاقات المنظمة لتحقيق إنجازات استراتيجية طبقاً للأولويات التي تحددها الإدارة .

العناصر الأساسية لمدخل هوشين :

- تحليل المتغيرات في المناخ المحيط .
- اختيار الأولويات الحيوية **. Vital**
- تصميم خطة متكاملة للانطلاق نحو تحقيق الأولويات الحيوية .
- تنفيذ الخطة .
- المتابعة الدورية لمدى التنفيذ لإدخال التعديلات الملائمة

هل هنـــاك شيء جديد في هذا المدخل ؟

أمـــران

- التركيز على الأولويات الحيوية FOCUS
- تنسيق كل الموارد والأنشطة في إطار الأولويات الحيوية ALIGNMENT

• تتميز فكرة الإدارة بمدخل هوشين بما يلي:

- تركيز الموارد على الأولويات الحيوية [مبدأ التركيز Focus].

يمكن التعبير عن الأولويات الحيوية بأنها
[فجوات الأداء PERFORMANCE GAPS

- ترجمة الرؤية المستقبلية VISION إلى نتائج قابلة للقياس MEASURABLE RESULTS

توجيه وقيادة الموارد المتاحة للمنشأة لإغلاق
الفجوات الاستراتيجية STRATEGIC

كيف تتم إدارة هوشين ؟

- يتم تحديد المتغيرات في المناخ واختيار الفرص .
- يتم ربط أهداف المنظمة مع تلك الفرص [بمعنى اتخاذ استثمار الفرص كأهداف للمنظمة] .
- يتم تحديد الفجوات الاستراتيجية اللازم إغلاقها . وتوجيه جهود المنظمة نحوها .
- يتم تحديد الأهداف الدورية [السنوية] انطلاقاً من الأولويات الاستراتيجية.
- يتم ربط الأداء اليومي والنتائج المستهدفة بالإنجازات الاستراتيجية المخصصة وتقييم مدى التقدم نحو الاستثمار الكامل .
- يتم متابعة أداء المنظمة للحكم على النتائج وإعادة التوجيه بحسب الظروف .

أصـل كلمة HOSHIN

HO	= METHOD	طريقــــة
SHIN	= SHINY METAL	معدن لامع
KANRI	= PLANNING	تخطيــط

وبالتالي فإنها :

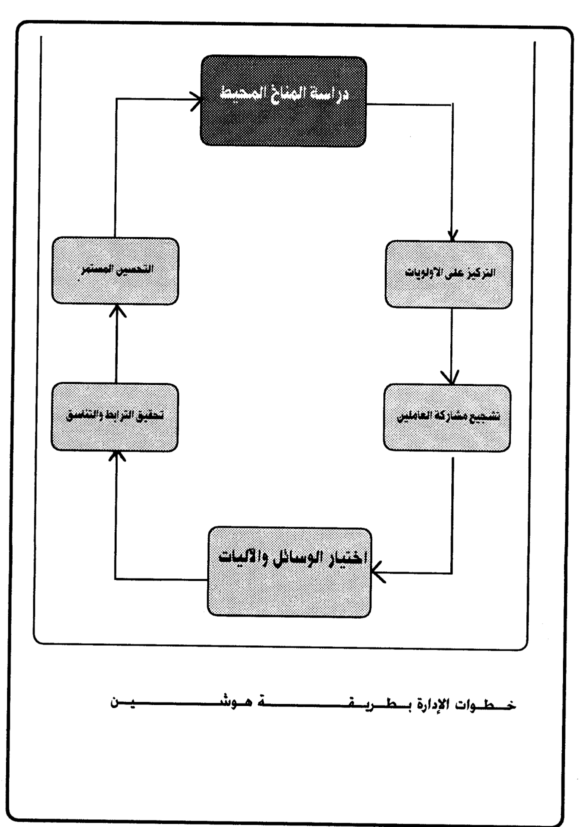
HOSHIN KANRI

طريقة البوصلة الإدارية لتـــحديد التوجه الاستــــراتيجي (1)

• في تحديد التوجه الاستراتيجي ، تتبع طريقة هوشين مايلي:

- الانصياع لرغبـات العمـلاء [اشباع رغبات العمـلاء يسبق تحقيق النجاح] .
- اسـتخدام اسـتراتيجيات هجومية تركز على الأولويات والمشكلات الرئيسـية [المزمنة] .
- السـيطرة على الآليات والوسـائل وليس مـجرد تخطيط النتـائج المطلوبة .
- الاسـتمرارية والتواصل .
- التقييم المتكرر للأداء في كل مسـتويات المنظمة وأجزاءها.

(1) Bechtell , M.L., The Management Compass , Steering The Coporation Using Hoshin Planning AMA Management Briefing, 1995



خطوات الإدارة بطريقة هوشين


نموذج تطبيقي
مختبر للتخطيط الاستراتيجي

[١] أهـــداف المختبر:

يهدف المـختبـر إلى مناقشـة آليات تحديد عـناصر ومكونات الخطة الاستراتيجية للمنشأة لفترة قادمة [خمس سنوات]

والنتيجة المستهدفة من المختبر أن يتم الاتفاق على :

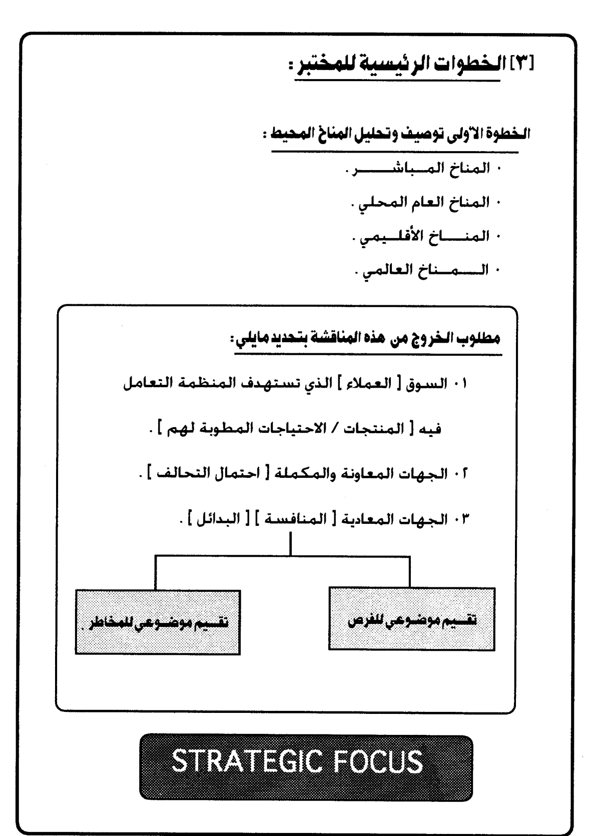
١٠ الرؤية المستقبلية للمنشأة	Vision
٢٠ الغاية الاستراتيجية للمنشأة	Mission
٣٠ الإنجازات الرئيسية المطلوبة	Strategic Achievement
٤٠ معايير قياس الإنجازات	Measurement Criteria
٥٠ الأنشطة الرئيسية الضرورية لتحقيق الإنجازات	Activities / processes
٦٠ الاحتياجات الأساسية لتنفيذ الأنشطة وتحقيق الإنجازات	Requirements

[٢] **النموذج الأساسي المرشد للمختبر**

OUTPUTS ***PROCESSES*** ***INPUTS***

[2] [3] [4]

[1] ENVIRONMENT (MARKET)



[٣] الخطوات الرئيسية للمختبر :

الخطوة الأولى توصيف وتحليل المناخ المحيط :

- المناخ المباشر .
- المناخ العام المحلي .
- المناخ الأقليمي .
- المناخ العالمي .

مطلوب الخروج من هذه المناقشة بتحديد مايلي :

١. السوق [العملاء] الذي تستهدف المنظمة التعامل فيه [المنتجات / الاحتياجات المطوبة لهم] .

٢. الجهات المعاونة والمكملة [احتمال التحالف] .

٣. الجهات المعادية [المنافسة] [البدائل] .

[الخطوة الثانية]

- **تحديد الغاية الاستراتيجية :**

أي تحديد النتائج الجوهرية التي قامت المنظمة من أجلها

كيف يمكن أن نحكم بأن المنظمة قد حققت هذه الغاية ؟ [تحديد معايير القياس]

- **تحديد الأهداف العامة**

ماهي الأهداف ، بأي كميات ، لأي عملاء ، بأي قيمة

تقييم مالي / اقتصادي للإنجازات

- **تحديد الاحتياجات الرئيسية للعملاء والتي تستهدف المنظمة تحقيقها**

المطلوب تحديد :

- أي عميل
- بأي حجم / مدى
- بأي تكلفة
- بأي عائد

- **خلاصة السؤال الثاني**

- ماهي الإنجازات المستهدف تحقيقها في نهاية فترة الخطة ؟

- ماهي القيمة الاقتصادية [مقومة بسعر السوق] للإنجازات المستهدفة ؟

- ماهي معايير وآليات القياس والتحقق من حقيقة الإنجازات ؟

[الخطوة الثالثة]

••تحديد الأنشطة والعمليات الضرورية لإنجاز الأهداف [تحقيق الإنجازات المخططة]:

• أنشطة تسويقية

- البحث عن العملاء .
- دراسة احتياجات العملاء .
- تنمية عملاء جدد .
- خلق الطلب على خدمات المنظمة .
- متابعة التطورات في ظروف وإمكانيات العملاء وتصميم خدمات جديدة للوفاء بتلك الاحتياجات .

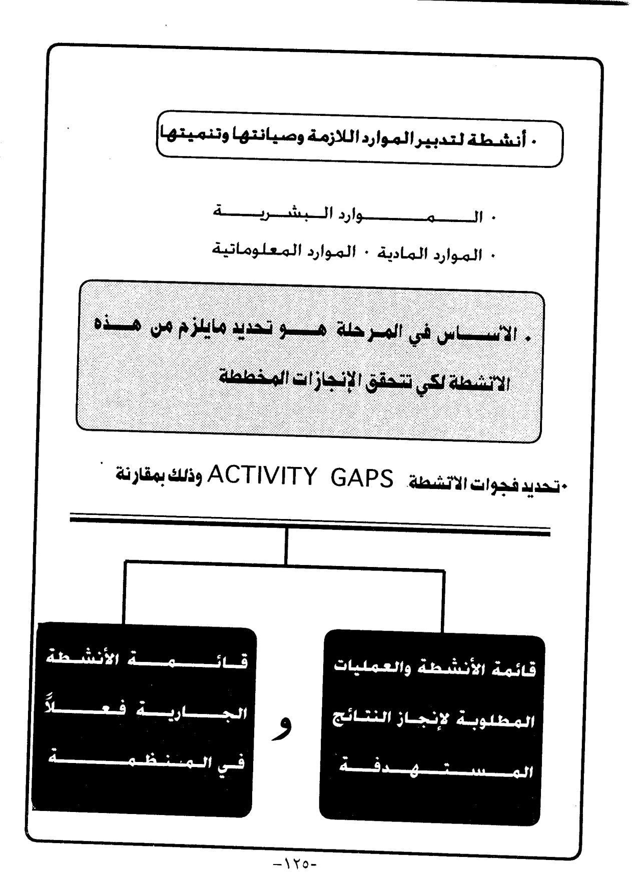
• أنشطة تعاقدية

- صياغة العقود مع العملاء .
- إبرام العقود ومتابعة تنفيذها .

• أنشطة إنتاجية

[هي الأساس في انتاج السلع أو الخدمات وتحقيق الإنجازات المستهدفة]

- أنشطة إنتاجية .
- أنشطة صيانة .
- أنشطة مساندة .
- أنشطة إدارية / مالية .



• أنشطة لتدبير الموارد اللازمة وصيانتها وتنميتها
• الموارد البشرية
• الموارد المادية • الموارد المعلوماتية
• الأساس في المرحلة هو تحديد مايلزم من هذه الانشطة لكي تتحقق الإنجازات المخططة
•تحديد فجوات الانشطة ACTIVITY GAPS وذلك بمقارنة
قائمة الأنشطة والعمليات المطلوبة لإنجاز النتائج المستهدفة
و
قائمة الأنشطة الجارية فعلاً في المنظمة

ويتطلب تحديد الفجوة أمران :

[١] الحصر الكمي بمعنى بيان الأنشطة الناقصة [الغير موجودة أو الزائدة [الغير مطلوبة] .

[٢] الحصر النوعي / الكيفي أي جودة الأنشطة الحالية وهل ترقى للمستوي المطلوب .

• نتيجة هذا الحصر والتقييم تحديد مجموعة برامج عمل لاستكمال أو تطوير أو استحداث الانشطة اللازمة وتحسين كفاءتها .
A REENGINEERING APPROACH

[الخطوة الرابعة]

• تحديد الموارد اللازمة لتشغيل الانشطة وتحقيق الإنجازات .

المدخل الأسلم هنا هو اتباع مبدأ
ZERO BASED APPROACH
بمعنى تصور البدء من نقطة الصفر دون تأثر بما هو قائم فعلاً

٠١ **البناء التنظيمي** [الهيكل/الاختصاصات/ العلاقات / الوظائف].

٠٢ **السياسات والقواعد الحاكمة** [الصلاحيات/ مراكز اتخاذ القرار .].

٠٣ **الأفراد** الأنواع / مستويات المهارة / الإعداد . الأعداد

٠٤ **المباني** المساحة / الاستـــــــخدمات

٠٥ **المعدات** [معامل / تجهيزات / أجهزة قياس / ..]

٠٦ **المعلومات** [الكتب / المراجع / قواعد البيانات / وسائل الاتصالات / شبكات الحاسب الآلي] .

٠٧ **التنظيم والاجراءات**

٠٨ **الميزانيات**

٠٩ **العلاقات المحلية والخارجية** [التعاون / التكامل/ التحالف..]وتحاول الإدارة تحديد فجوات الموارد RESOURCES GAPS بمعنى مقارنة كل من :

الموارد المطلوبة كماً ونوعاً

و



٠ وتحديد الموارد الناقصة [سواء من حيث الكمية أو النوعية] وتلك الزائدة [الغير مطلوبة وفقاً لخطط الأنشطة والإنجازات السابق تحديدها].

يمثل عنصر التوقيت Timing بعداً هاماً فى هذه المرحلة لتحديد التوقيت اللازم توفير الموارد فيه .

• وتتبلور هذه المرحلة في مجموعة من برامج العمل لاستيفاء الاحتياجات من الموارد بحيث يتضمن كل برنامج مايلي :

- أهداف البرنامج [سد فجوة محددة سواء بالحصول على موارد جديدة ، تطوير موارد متاحة أو التخلص من موارد زائدة] .
- توقيت البرنامج [جدول زمني لمراحل البرنامج] .
- المسئولية عن البرنامج [المسئول الإداري أو التنظيمي وفريق العمل المكلف بالتنفيذ] .
- معايير تقييم كفاءة تنفيذ البرنامج .
- مصادر تمويل البرنامج .

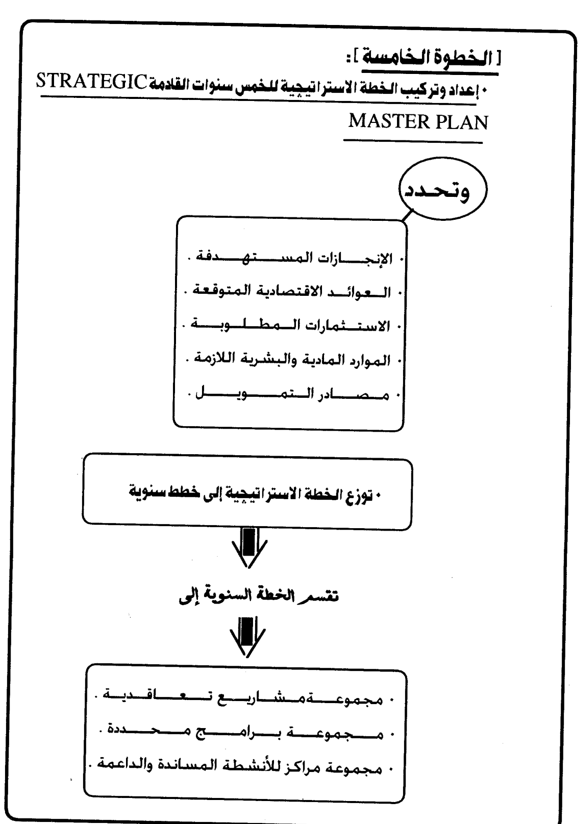
ستكون البرامج التالية الأبرز في مجال سد فجوات البرامج عادة :

١. برنامج التطوير التنظيمي .

٢. برنامج تطوير الموارد البشرية .

٣. برنامج التطوير الإداري .

٤. برنامج التطوير المعرفي .


[الخطوة الخامسة]:
• إعداد وتركيب الخطة الاستراتيجية للخمس سنوات القادمة STRATEGIC MASTER PLAN
وتحدد
• الإنجازات المستهدفة .
• العوائد الاقتصادية المتوقعة .
• الاستثمارات المطلوبة .
• الموارد المادية والبشرية اللازمة .
• مصادر التمويل .
• توزع الخطة الاستراتيجية إلى خطط سنوية
تقسم الخطة السنوية إلى
• مجموعة مشاريع تعاقدية .
• مجموعة برامج محددة .
• مجموعة مراكز للأنشطة المساندة والداعمة .

عنصر مشترك

في جميع الخطوات السابقة ينبغي الأخذ بفكرة أساسية وهي اعتبار كل:

- مشروع تعاقدي .
- برنامج عمل .
- مركز نشاط داعم .

مركز تكلفة / مركز ربح

- يتحمل بتكاليفه المباشرة + نصيب من التكاليف غير المباشرة
- يستفيد من الفائض الناتج [سلباً أو ايجاباً] .

يكون استخدام الحوافز مرتبطاً بالإنجازات

عـــنصر مشـــترك آخر

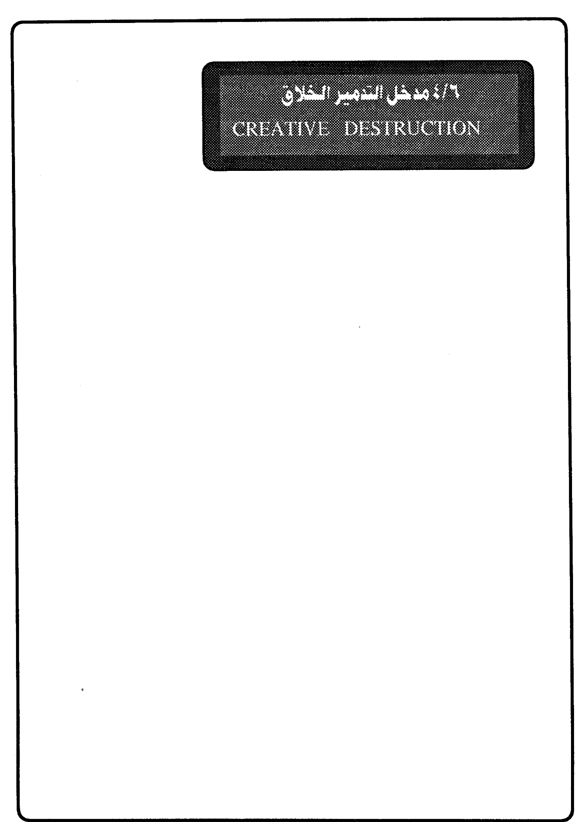
نظام للمـــتابعة وتقيـــيم الآداء

- لمتابعة الأنشطة والبرامج والمشروعات والتأكد من التزامها بالخطط

احتمال تحقيق الإنجازات ◄

• الالـــتزام بمنطق إدارة الجودة الشـــاملة

TOTAL QUALITY MANAGEMENT


٦/٤ مدخل التدمير الخلاق
CREATIVE DESTRUCTION

يقوم هذه المدخل على أساس الأفكار التالية :

١.أن المتغيرات المحيطة بمنظمات الأعمال تحمل معها كثيراً من مظاهر الخطر والتهديد .

•أرباح أقل، أسواق متقلبة، منافسة شديدة، فشل مبادىء وأساليب الإدارة السابق تجربتها بنجاح ...

٢. أن كثيراً من رؤساء الشركات الكبرى اضطروا للتخلي عن مناصبهم [أو أجبروا على ذلك] نتيجة لسوء الأحوال في شركاتهم وانحدار مستوى الربحية والقدرة التنافسية .

على سبيل المثال رؤساء شركات جنرال موتورز، وستنجهاوس ، سيرز ، ا ب م . كذلك فإن شركات عملاقة مثل موتورلا / ،جينرال ميلز ، جنرال اليكترك اضطرت للدخول في عمليات إعادة هيكلة واسعة النطاق

٣.أن أهم الأسباب لهذه الحالة تتمثل في:

- انطلاق تكنولوجيا المعلومات كقوة هادرة تفوق في تأثيرها على الإدارة ومنظمات الأعمال ماأحدثته الآلة البخارية في أوائل عهد الصناعة.
- عدم تناسب الهياكل والأوضاع التنظيمية مع الظروف الجديدة الناشئة عن ثورة التكنولوجيا والمعلوماتية .
- التطور الواضح في تركيب الموارد البشرية بمنظمات الأعمال وظهور أهمية العامل ذو المعرفة KNOWLEDGE WORKER .

٤. أن هناك فجوة GAP تفصل بين أوضاع المنظمة وطرق العمل بها وأسلوب التنظيم ووسائل التخطيط والإدارة التقليدية عموماً من ناحية ، وبين متطلبات التعامل والتفاعل مع معطيات عصر المعلومات من ناحية أخرى . وتبدو هذه الفجوة على النحو التالي

عناصر منظمة الاعمال التقليدية :

- التنظيم الهرمي .
- أساليب التخطيط التقليدية .
- أساليب الرقابة التقليدية .
- مباديء الإدارة التقليدية
- أسس توزيع العمل على الأفراد .

الفجوة

سمات وخصائص عصر المعلومات :

- منظمة حديثة تتمتع بالمرونة .
- أساس التنظيم هو تدفق المعلومات .
- المنافسة وضرورة خلق الميزة التنافسية .
- العاملين ذوي المعرفة

عوامل كلها تجذب المنظمة بعيداً عن الكفاءة والفاعلية

محاولة الحفاظ على الوضع الراهن STATUS QUO

عوامل دافعة للتجديد والتحديث و هدم القديم

محاولة الانطلاق إلى وضع جديد

مباديء الإدارة الجديدة

إن عملية إعادة بناء منظمة الأعمال لتتناسب مع متطلبات وظروف عصر المعلومات تتطلب نبذ مباديء الإدارة التقليدية ، واتباع مباديء جديدة تتوافق مع الفكر الحديث والمتغيرات الناشئة عن والمصاحبة لتكنولوجيا المعلومات.

يقدم نولان وكروسون **Nolan & Croson** هذه المجموعة من المباديء الجديدة كأساس لهدم المنظمة القديمة وإقامة منظمة جديدة [وهومايطلقان عليه تعبير التدمير الخلاق] :

١٠ مبدأ القيادة

تشكل الإدارة العليا وتنسق الرؤية المستقبلية للمنظمة **Vision** وتلعب الدور الأساسي في تحديد ماتقوم به المنظمة من أعمال ومشروعات .

٢٠ مبدأ نطاق الرقابة

يختلف نطاق الرقابة [أي عدد المرؤوسين الذين يستطيع مشرف واحد الإشراف عليهم] . ويتوقف على حجم الموارد المتاحة وليس على قدرة المشرف في الرقابة .

٣٠ مبدأ الاشراف

يكون الإشراف بشكل غير مباشر . ويعتمد على تقييم نتائج العمل [أي يترك للأفراد مسئولية الأداء ويتم تقييم نتائج الأداء بواسطة المشرف بدلاً من التدخل المباشر في أعمالهم] .

(1) Nolan , R.L & Croson , D.C, Creative Destruction , A Six - stage Process For Transforming the Organization .
Harvard Business School Press , 1995 . PP. 178 - 203

٠٤ مبدأ الحوافز

تكون الحوافز والمكافات على أساس الأداء وليس المنصب أو الوظيفة .

٠٥ مبدأ وحدة العاملين

كل العاملين في المنظمة من طبقة واحدة هم أصحاب المعرفة KNOWLEDGE WORKERS على عكس الفكرة القديمة التي تقسم العاملين إلى أصحاب الياقات الزرقاء[عمال الإنتاج في المصانع] . وأصحاب الياقات البيضاء [الموظفين في المكاتب] .

٠٦ مبدأ خلق القيمة

إن التقييم الأساسي [والمبرر] لأي نشاط هو دوره في خلق القيمة للعميل وتعظيم هذه القيم .

٠٧ مبدأ المعلومات

ينبغي أن يكون لجميع العاملين بالمنظمة فرصة للوصول إلى كل المعلومات دون تحديد .

٠٨ مبدأ التنسيق

يتم التنسيق بين فعاليات الأفراد والجماعات في المنظمة من خلال تدفقات المعلومات **IMFORMATION FLOWS** .

٠٩ مبدأ التوازن الديناميكي

يتم مراقبة مايتحقق للمنظمة من فائض . ويوزع بين أصحاب المصلحة **STAKHOLDERS** بالتعاون في ضوء المعلومات المتجددة .

١٠ مبدأ تنظيم العمل

يتم تنظيم الأعمال في شكل مشروعات **PROJECTS** يقوم على تنفيذها فرق عمل **TEAMS** يتم تكوينها من أفراد لهم خبرة وصلاحيات كاملة .

١١. مبدأ عمارة المنظمة

تتولى الإدارة العليا تصميم وإعادة هيكل المنظمة على أساس إتاحة البنية التحتية لتناسب فرق العمل ذاتية الإدارة .

١٢. مبدأ التوجه الاستراتيجي

إن خدمة العملاء هو التوجه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال وليس إنتاج السلعة أو الخدمة .

١٣. مبدأ الفريق

تتكون فرق العمل بواسطة قادة يعوضون تعويضات مغرية لجذب العاملين ذوي المعرفة والخبرة .

١٤. مبدأ الاتصالات

تكون الاتصالات سريعة ولحظية ومباشرة بين الأطراف المعنية ..

١٥. مبدأ السلطة

تتغير سلطة تخصيص الموارد باستمرار ، وتعطى هذه السلطة لأكثر العاملين قدرة على اتخاذ القرارات .

١٦. مبدأ دورة الوقت

يتم تخصيص الموارد في الوقت الحقيقي **REAL TIME** وليس على أساس السنة المالية .

١٧. مبدأ الرقابة

تتم الرقابة على أساس المعلومات الكثيفة عن الأداء ، وخلق الدافع للرقابة الذاتية عند الأفراد الذين يحصلون على مكافآت طبقاً للأداء المتميز .

١٨٠ مبدأ حل الصراع

يتم حل أي خلافات أو صراعات مع العملاء ، العاملين ، الموردين أو غيرهم بواسطة التدخل المباشر للإدارة العليا.

١٩٠ مبدأ الفرصة

هدف الأداء انتهاز الفرص في السوق العالمي ، وليس القيام بماتريده القوى الداخلية بالمنظمة . .

٢٠٠ مبدأ الحدود

حدود المنظمة متغيرة ، تتسع وتنكمش حسب الظروف .

ويستثمر المؤلفان هذه المبادىء الجديدة في صياغة عملية "التدمير الخلاق" وهي إعادة هيكلة المنظمة ونقلها نقلة موضوعية من حالها القديم غير المتناسب مع الظروف والأوضاع الجديدة ، إلى حال تستطيع فيه التعامل مع متغيرات نظام الأعمال الجديد القائم على المعلوماتية ، والعالمية ، والتنافس

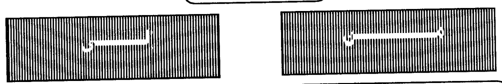
عملية التدمير الخلاق

. هي تبني أفكار جديدة وترك الأفكار القديمة المقابلة لها .

التدمير الخلاق هي عملية التحول المخطط من الوضع التنظيمي والممارسات الإدارية السائدة إلى وضع تنظيمي وممارسات تتفق مع عصر المعلومات

التحول

- ٠١ حجم العمالة الكامل حالياً . ← نصف العدد الحالي .
- ٠٢ نظام العاملين من طبقتين blue / white collar . ← نظام العاملين من طبقة واحدة knowledge worker
- ٠٣ نظام الحوافز والمكافآت على أساس الولاء والأقدمية . ← نظام الحوافز والمكافآت على أساس الأداء .
- ٠٤ الهيكل التنظيمي الوظيفي functional . ← الهيكل التنظيمى الشبكى NETWORKED
- ٠٥ النطاق الكبير للتنظيم large scale . ← النطاق المرن.
- ٠٦ نظام الاندماجات وشراء الشركات بعضها البعض . ← نظام التحالفات الاستراتيجية .
- ٠٧ الاتصالات الورقية . ← الاتصالات الالكترونية .
- ٠٨ التخطيط الرسمي القائم على التنبؤ بالمبيعات . ← التخطيط على أساس الرؤية المستقبلية VISIONING .



من	إلى
٠٩ التوجه الانتاجي .	← ٠ التوجه التسويقي وخدمة العميل
٠١٠ النتائج ذات الصفة المادية الملموسة TANGIBLES	← ٠النتائج المعنوية غير الملموسة INTANGIBLES
٠١١ التوزيع العام . MASS DISTRIBUTION	← ٠ التوزيع لشرائح مستهدفة من المستهلكين .
٠١٢ الرقابة والتحكم .	← ٠ التنسيق .
٠١٣ المنافسة متعددة الجنسيات.	← ٠ المنافسة العالمية [الكونية] GLOBAL
٠١٤ استغراق كل الوقت FULL TIME	← ٠ نصف الوقت يكفي HALF TIME
٠١٥ الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات كعنصر داعم SUPPORT	← ٠ تكنولوجيا المعلومات كعنصر تيسير ENABLER

هذه التحولات الخمس عشرة تمثل ثورة تحطم القديم وتبني الجديد وتتم هذه الثورة على مراحل ستة :

المرحلة الأولي

[تصغير الحجم DOWNSIZING]

وخلال هذه المرحلة سيتم خفض القوى العاملة إلى النصف مع المحافظة على إيرادات المنظمة كما هي .كما سيتركز التخفيض على أنواع العمالة التي تم أتمتة أعمالها [باستخدام الحاسبات الآلية].

وسيصاحب تصغير الحجم ضرورة تطوير العمليات والتقنيات التي يستخدمها العاملون الباقون [٥٠ ٪] لكى يحققوا الإيرادات السابقة .

أي أن تخفيض العمالة ليس تصرفاً عشوائياً . وإنما يتم في ضوء إعداد صحيح لإحلال التكنولوجيا الحديثة محل أساليب العمل التقليدية . وشحذهم واستنفار حماس العاملين غير المستبعدين حتى يحافظوا على ذات النتائج التي كانت تتحقق بكامل قوة العمل في السابق .

أي أن تصغير الحجم يصاحبه إعادة هندسة العمليات **PROCESS REENGINEERING** وتحسين الأداء **PERFORMANCE IMPROVEMENT** وتطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM .

المرحلة الثانية

[البحث عن التوازن الديناميكي DYNAMIC BALANCE]

ويقصد بالتوازن الديناميكي أن تتعادل المزايا والمنافع التي يحصل عليها [أصحاب المصلحة الثلاث في المنظمة] ملاك المنظمة ، العاملون ، العملاء]] والمتعاملون [المستهلكون أو العملاء بشكل عام].

وسيترتب على تخفيض القوة العاملة إلى النصف ، والتوسع في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات . أن يتحقق للمنشأة وفورات وتتضح مجالات للاستفادة من موارد كانت معطلة خاصة " المعلومات " .

وفرة المعلومات وغزارتها في التوقيت السليم

تحقق مزايا للمستهلك بحرية الاختيار بين البدائل	تحقق التوازن بين النجاح في المدى القصير والمدى البعيد	تحقق للعاملين فرصة المشاركة في تحديد المتحقق عن الأداء الأفضل

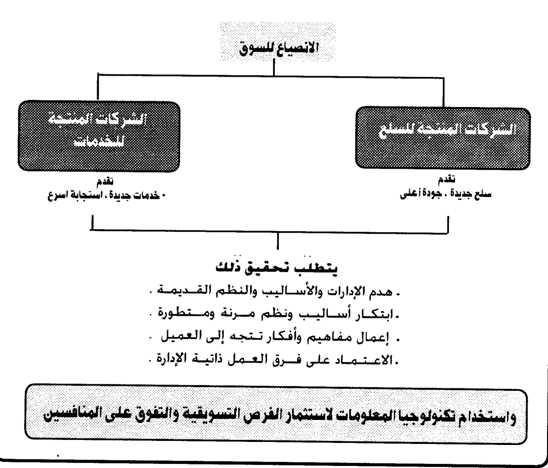
إن الفشل في التوزيع العادل للفائض المتحقق عن تخفيض القوة العاملة ، يهدد بإفشال عملية البناء الجديد نظراً لما قد يصدر عن الطرف المتضرر من أفعال سلبية في غير صالح المنظمة .

المرحلة الثالثة

[تنمية استراتيجية الدخـــول في الســـوق DEVELOP A MARKET ACCESS STRATEGY]

على عكس المنظمـة القـديمة التي كـانت تتبع مبـدأ " إنتج ثم حاول البيع **MAKE AND SELL** " فـإن المنظمة الـجديدة تقـوم على منطق التعرف على السوق واحتياجات العملاء وإنتاج ما يمكن بيعه .

والسـوق الـجديد في عصر المـعلومات يتسـم بوفرة العرض من السلع والخدمات ، إذن لابد للمنظمةالجديدة أن تطرح شيئاً جديداً متميزاً ، وعليها التركيز على الجودة .



المرحلة الرابعة

[التحول نحو فلسفة الانقياد للعميل]
BE CUSTOMER DRIVEN

يقصد بذلك أن يعاد تصميم وصياغة كل سياسات ونظم وأساليب العمل لتكون مبنية على تلمس احتياجات العملاء والعمل على إشباعها بدلاً من التنظيم التقليدي القائم على فلسفة الإنتاج ثم محاولة تسويق ماينتج .

يتمثل الانقياد للعملاء في أمور أساسية أهمها:

- .التعرف على احتياجات العملاء.
- .تصميم المنتجات [سلع وخدمات] طبقاً لرغبات العملاء .
- .الارتفاع بمستوى الجودة إلى مايحقق رضا العملاء .
- . تصميم نظم المعلومات القادرة علي تجميع ردود أفعال العملاء أولاً بأول .
- . تفويض السلطة والصلاحية لفرق العاملين المتصلين بالعملاء لتمكينهم من اتخاذ القرارات المحققة لرغبات العملاء لحظياً دون الحاجة لمراجعة الإدارات المركزية .
- .مشاركة العملاء في المعلومات المتاحة بالتنظيم ، وفتح قنوات الاتصال معهم بدون قيود .

عند تطبيق فلسفة الانقياد للعملاء ، يصبح العميل عضواً داخلياً في نسيج المنظمة وليس عنصراً خارجياً عنها .

المرحلة الخامسة

[بناء استراتيجية تسويقية لإغلاق السوق
MARKET FORECLOSURE STRATEGY]

لايكفي الوصول إلى النجاح باتباع سياسة الانقياد للعملاء ، ولكن الأهم المحافظة على هذا السوق ومنع المنافسين من الوثوب عليه

إن الهدف من الاستراتيجية التسويقية الدفاعية تحقيق التجانس بين المنظمة وبين المناخ المحيط ، وذلك بتطويع ظروف السوق لإمكانيات المنظمة .

للمقارنة

المرحلة الثالثة

استراتيجية الدخول إلى السوق

تفتح أبواب السوق للمنشأة لتدخل ......

↓

تؤدي إلى تصاعد وسرعة حركة المنظمة في السوق

المرحلة الخامسة

استراتيجية إغلاق السوق

تغلق السوق في وجه المنافسين بعد أن تكون المنظمة قد دخلت السوق واحتلت مركزاً متميزاً

↓

تؤدي إلى استقرار وتهدئة حركة المنظمة في السوق

تتحقق استراتيجية إغلاق السوق بالتخلص من كل العمليات والأنشطة غير الفعالة وغير الضرورية [ويؤدي ذلك إلى تدعيم مركز المنظمة التنافسي]

وتعتمد استراتيجية إغلاق السوق آليات متطورة تلجأ إليها الإدارة معتمدة على رصيد هائل من المعلومات .

وتختلف الآليات المتبعة في هذه الحالة عن الآليات التي كانت تتبعها الإدارة في مواقف مماثلة في عهد الإدارة الصناعية التقليدية.

يعرض نولان وكروسون في الجدولين التاليين الفروق بين تلك الآليات :(٢)

(2) Nolan & Croson مرجع سابق pp . 151 - 152

Source of Trauma	Management Response	Effect on Shareholders	Effect on Employees	Effect on Suppliers	Effect on Customers
Increased Competition	Cut Costs	Increased rivalry lowers ROE — Best response is price competition	Wage cuts — Management plays "hardball"	Tougher price negotiations — Management plays "hardball"	Lower prices + Consumers benefit from competition
Increased Supplier Power	Vertically Integrate	Fewer contracting costs + Efficient prices and investment	Less pressure for parts efficiency + More opportunities for coalitions	Lose business — Renegotiate or dip below MES	Lower rivalry means high prices — Increased upstream concentration
Increased Buyer Power	Long-term Contracts	Lose flexibility — Cannot exploit future events	Higher job security + Solid bargaining position	Tougher price negotiations — Management plays "hardball"	Lower rivalry means high prices — Contracts lock out entrants
Increased Threat of Substitution	Price Promotion	Lower margins — Declining market nixes cooperation	Emphasis on efficiency — Tighter monitoring; coalitions squeezed	Strategic jeopardy: might be displaced — Declining market nixes cooperation	Lower prices + Consumers benefit from competition
Increased Threat of Entry	Limit Pricing	Lower margins — ROE may not exceed capital cost	Emphasis on efficiency — Tighter monitoring; coalitions squeezed	Volume increased + Good bargaining position	Low rivalry, but low prices too + Partially competitive

Key:

+	*Response leads to a better situation for group in question*
−	*Response leads to a worse situation for group in question*
+/−	*Unclear whether response leads to a better or worse situation for group in question*

Figure 7-2. Industrial Economy Responses to Organizational Trauma

■ *Creative Destruction*

Source of Trauma	Management Response	Effect on Shareholders	Effect on Employees	Effect on Suppliers	Effect on Customers
Increased Competition	Differentiate	Monopolistic competition + Good structure deters rivalry	Low emphasis on efficiency + More opportunities for coalitions	Good bargaining position + Creative pricing	Broader product choice + Better fit with products/needs
Increased Supplier Power	Multisource	Lower-contracting costs. + Efficient prices and investment	Avoid share dilution + Keep surplus "in the family"	Bad bargaining position − Price competition	Keep costs down + Low cost, high innovation
Increased Buyer Power	Micromarket	Increase precision of dynamic balance + Stay on the smooth path	Smaller share of larger profit +/− Net results are indeterminate	Less waste; more products − Bad side effect of higher cost	Smaller share of larger pie +/− Net results are indeterminate
Increased Threat of Substitution	Continuously Redefine Product	High R&D costs, but low rivalry +/− Dynamic differentiation	Easy to get funding but high stress +/− Consulting firm syndrome	No assurance of sourcing − Poor investment	Broader choice, but higher prices +/− No results are indeterminate
Increased Threat of Entry	Continuously Redefine Entry Requirements	High R&D costs, but low rivalry +/− Dynamic entry deterrence	Little emphasis on costs + More opportunities for coalitions	High stress and low volumes − Renegotiate or dip below MES	Low rivalry means high prices − Pizzazz instead of value

Key:

+	*Response leads to a better situation for group in question*
−	*Response leads to a worse situation for group in question*
+/−	*Unclear whether response leads to a better or worse situation for group in question*

Figure 7-3. Information Economy Responses to Organizational Trauma

المرحلة السادسة

[الاتجاه نحو العالمية]

إن الهدف النهائي لعملية التحول [التجديد / إعادة البناء .... بأسلوب التدمير الخلاق هو الوصول إلى النطاق العالمي . **GLOBAL SCOPE**

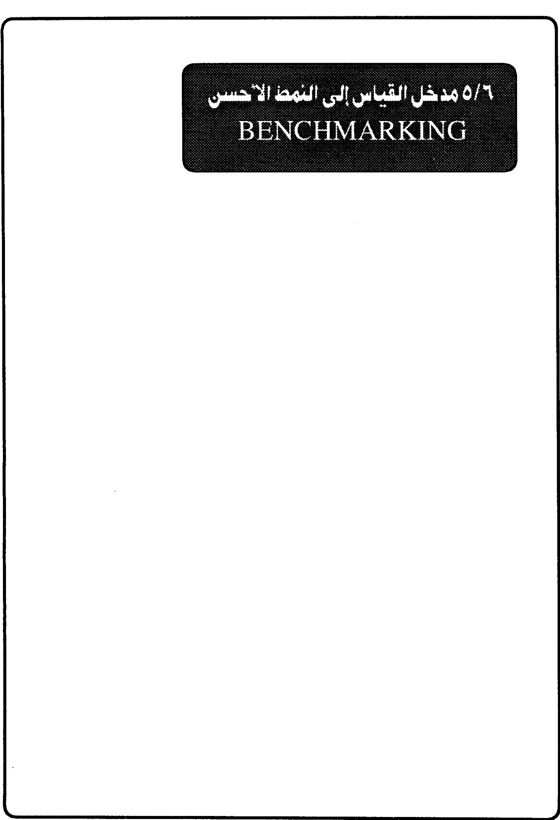
فالمنظمة الجديدة التي مرت بمراحل التصغير ، التوازن الديناميكي ، دخول السوق ، الانقياد للعميل ، وإغلاق السوق تصبح الآن :

- متحررة .
- مرنة وسريعة الاستجابة للعملاء .
- قادرة على تحقيق إنجازات أكبر بموارد أقل .
- ليس لها حدود ثابتة .
- لها تحالفات استراتيجية ومشاركات .

ويتحقق الوصول إلى النطاق العالمي اعتماداً على :

. تكنولوجيا المعلومات .

. التنظيم الشبكي .


٥/٦ مدخل القياس إلى النمط الأحسن
BENCHMARKING

تعتمد المنظمات أسلوب المقارنة بغيرها ممن تصف بالتميز والكفاءة على النحو التالي :

. القياس إلى النمط الأحسن هو أسلوب للتطوير والتحسين يعتمد البحث عن أفضل وأحسن مستويات الأداء خارج المنظمة . واتخاذه أساساً لمقارنة وتعديل وتصحيح أساليب الأداء الداخلى .

EXTERNAL FOCUS ON INTERNAL ACTIVITIES, FUNCTIONS, OPERATIONS IN ORDER TO ACHEIVE CONTINUOUS IMPROVEMENT

والهدف الأساسي من هذه العملية كما هو الشأن فى جميع المداخل السابقة هو إرضاء أصحاب المصلحة في المنظمة .

العاملين
الملاك
الموردين
← لإرضاء العميل [الهدف النهائي]

و الهدف أيضاً :

التحسين المستمر والتطوير الدائم في العمليات [الأنشطة]

← **لتحقيق مزيد من النجاح في إرضاء العملاء**

العناصر الأساسية في أسلوب القياس إلى النمط الأحسن

الفلسفة الرئيسية : . تحقيق التحسين المستمر .

الإطار الموضوعي : . الاهتمام بأصحاب المصلحة .

الأهداف : . تحديد أحسن مستوى للأداء BEST PRACTICE

وذلك من أجل:

. تدعيم التوجه نحو التحسين المستمر في أداء المنظمة .

. اختيار أولويات التحسين .

. رفع مستوى الأداء لمقابلة توقعات العملاء

النقاط محل المراجعة :

. التوجهات الاستراتيجية .

. العمليات والأنشطة .

. الأدوار والاختصاصات .

. الهياكل والتنظيمات .

الملامح المميزة :

. تتجه إلى أهداف واضحة .

. تركز على النماذج الخارجية .

. النتائج قابلة للقياس .

. ترتكز على المعلوماتية .

متى يتم القياس إلى النمط ؟

بمناسبة :

- بدء برنامج تحسين الجودة .
- بدء برنامج تخفيض التكاليف .
- بدء برنامج إعادة تصميم العمليات .
- عند إجراء تغييرات إدارية .
- عند بدء مشاريع إنتاجية جديدة .
- عند مراجعة وتقييم الاستراتيجيات الحالية .
- عند الشعور بهجمات المنافسين .

كيف يتم القياس إلى النمط ؟

(١) يتم القياس إلى الأحسن خارجياً
BEST - IN CLASS
EXTERNAL BENCHMARKING

▼

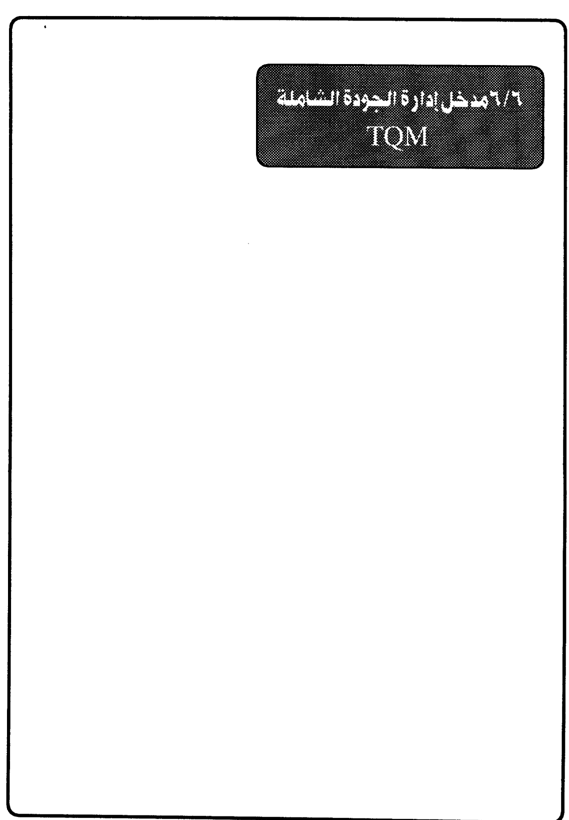
(٢) ثم يتم تحليل مستوى الأداء داخلياً
INTERNAL BENCHMARKING

▼

(٣) تحديد فجوة الأداء
PERFORMANCE GAP

▼

(٤) إعداد خطة العمل لسد فجوة الأداء أي الارتفاع إلى مستوى المنظمات محل المقارنة .


٦/٦ مدخل إدارة الجودة الشاملة
TQM

الأفكار الأساسية :

- الجـــودة Quality هـي السـمـة الأسـاسـيـة للأداء المـسـتهـدف ومـن ثم تصبح إدارة الجودة بمـعناها الشامل (Total Quality Man- (TQM agement هـي المدخل الطبيعي لتحسين أداء المنظمة .
- الجودة هـي أساس المـيزة التنافسية لأي منشـأة . ومن ثم فهي الوفاء بمتطلبات العميل Customer وبالتالي فهى تبدأ من السوق .
- بدور منطق إدارة الجود الشاملة TQM حول فكرة " سلسلة الجودة " Customer - supplier quality chain التـــي تربط العـميل ومـؤدي الخدم (المورد) . وتلك السلسلة توجد في كل أجزاء المنظمة وبينها وبين عملاءها ومن أجل الوفاء بمتطلبات العميل في سلسلة الجودة التي تـربطه بمـــورد مـعين فـإنه يتعـين القيـام بعمليـات Processes تستخدم فيهـا موارد مختلفة Inputs وينتج عنها منتجـات محددة Outputs . من ثم تصبح إدارة تلك العـمليات وفقاً لمـفاهيم الجودة الكاملة هي حجر الأساس في تحسين أداء المنظمات .
- الجـودة الشاملة هي جـودة كل الوظائف وكل الأعـمال في المنظمـة على مختلف المستويات .
- الجودة الشاملة هي مـسئولية كل شخص في المـنظمة ويجب عليه ممارسة عناصرها الرئيسية وهى :

- راجع الموقف وحدد الأهـــداف	Evaluate	E
- ضع الخطط لتحقيق الأهداف	Plan	P
- نفـــــذ الخطـــــــــط	Do	D
- راجع مـــدى تحقق الأهــــداف	Check	C
- عدل الخطط [أو الأهــداف]	Amend	A

المرتكزات الرئيسية

في نظام إدارة الجودة الشاملة TQM

. تحديد العملاء [المستفيدين] واحتياجاتهم ومتطلباتهم Customers

. وضع معدلات للأداء تتوافق مع متطلبات العملاء Standards

. الرقابة على النظم والعمليات لضمان الوفاء بالمعدلات Control

. توفير الرعاية والدعم والمساندة من الإدارة العليا لمفاهيم الجودة الشاملة . وحفز الأفراد وقيادتهم وفقاً لمفاهيمها

Motivation & Leadership

. إعطاء الأفراد الصلاحية للعمل من أجل تحسين الجودة Empowerment

. الالتزام Commitment بمبدأ التحسين المستمر .

. تبني فلسفة عدم الخطأ Zero errors / defects ومبدأ الإنجاز الصحيح من أول مرة right first time .

. دعم الاتصالات وإزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام وتنمية عمل الفريق Teamwork .

Summary

* **Identify customer supplier relationships .**
* **Manage processes .**
* **Change the culture .**
* **Improve Communication .**
* **Show committment .**

تكنولوجيا الجــودة الشاملة

يقصد بذلك أن الإدارة تنشيء نظاماً متكاملاً للسيطرة على كافة العناصر التي تؤثر في جودة السلع والخدمات المنتجة . وتشمل تلك العناصر الجوانب الفنية ، الإدارية ، الإنسانية في مجالات :

- الإنتاج .
- التسويق .
- الخدمات الإنتاجية .
- الخدمات الإدارية .
- الخدمات المساعدة .

تأخذ تكنولوجيا الجودة الشاملة بعين الاعتبار ثلاثة أمور : مصادر الخطر التي تهدد بخفض الجودة ، التكاليف ، العائد وتعمل على منع الخطر وضبط التكاليف وتعظيم العائد .

-<u>متطلبات تطبيق تكنولوجيا الجودة الشاملة</u>:

• سياسات واضحة ومعلنة للجودة	Quality Policies
• أهداف واضحة ومعلنة للجودة	Quality Objectives
• نظام الجودة	Quality System

تتكامل هذه المتطلبات الثلاث في تعبير :

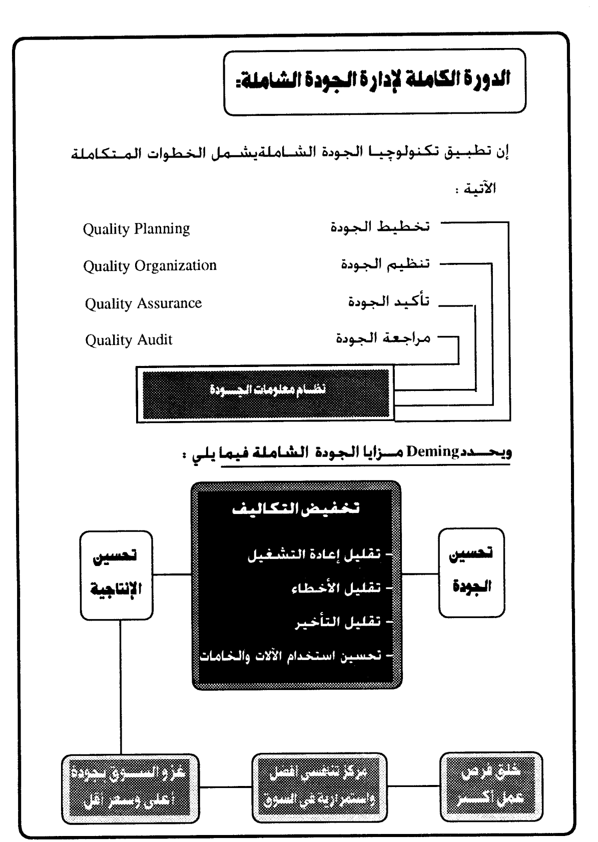
" **إدارة الجودة الشاملة** Total Quality Management "

* مجالات إدارة الجودة الشاملة :

- البحوث التسويقية .
- الأنشطة التسويقية .
- تصميم وتطوير المنتجات .
- الشراء وتدبير احتياجات الإنتاج .
- تخطيط وتطوير العمليات الإنتاجية .
- الإنتاج .
- التفتيش والاختبارات للسلعة أثناء الإنتاج وللمنتج النهائي .
- التعبئة والتغليف .
- التخزين والمناولة والنقل .
- البيع والتوزيع .
- تركيب وتشغيل السلعة .
- خدمات ما بعد البيع .
- الصيانة .
- الهيكل التنظيمي .
- النظم والإجراءات الإدارية .
- الموارد البشرية .
- النظم والإجراءات المالية .
- نظم وإجراءات البحوث والتطوير .

الدورة الكاملة لإدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق تكنولوجيا الجودة الشاملة يشمل الخطوات المتكاملة الآتية :



الأربعة عشر نقطة الحاسمة :

يحدد Deming أربعة عشر نقطة حاسمة في تحقيق الجودة (1) :

1. الالتزام المستمر بأهداف تحسين المنتجات (السلع والخدمات) .
2. الالتزام بتطبيق فلسفة الجودة ورفض المعيب والأخطاء والسلبية .
3. التوقف عن الاعتماد على الفحص الشامل للمنتجات كوسيلة لتحقيق الجودةوالعمل على تحسين العملية الإنتاجية ذاتها لمنع الخطأ والعيوب في الإنتاج .
4. عدم الاعتماد في قرارات الشراء والتوريد وغيرها على عامل السعر فقط (ليس السعر الأرخص هو الأفضل دائماً . بل الجودة الأعلى هي الأفضل) .
5. العمل على تحسين وتطوير نظام الإنتاج والخدمات الإنتاجية .
6. تأكيد أهمية التدريب في كل مراحل العمل .
7. خلق القيادة الإدارية الفعالة القادرة على تطبيق مفاهيم وفلسفة الجودة الكلية .
8. استبعاد الخوف من نفوس العاملين وتشجيعهم على السؤال والاستفسار لفهم متطلبات الجودة وحسن تنفيذها.
9. إزالة العوائق والموانع التي تفصل بين وحدات التنظيم وتمنع التفاهم والتنسيق والتكامل بينها .
10. تجنب الشعارات البراقة وفرض الأهداف على العاملين **(Let People Put up their own)** .

(1) Walton , M., The Deming Management Method , A pergiee Book 1986

١١. تجنب التركيز على الحصص الكمية للإنتاج (الأنجاز) ،وإنما يكون التركيز على الكمية والجودة معا .

١٢. إزالة العوائق التي تعوق العاملين عن إجادة أعمالهم وتقـ من جودة المنتجات (آلات قديمة ، مواد خام رديئة ، إشر متدني ...) .

١٣. اتباع برنامج جريء لإعادة تعليم وتدريب الأفراد لرفـ كفاءتهم باستمرار .

١٤- اتخاذ خطوات تنفيذية للتحول نحو نظام إدارة الجودة الشاملة .

وهناك سبعة أمراض مميته يحذر منها ديمنج :

١) عدم الاستمرارية في أهداف الجودة .

٢) الاهتمام فقط بتحقيق الارباح في الفترة القصيرة .

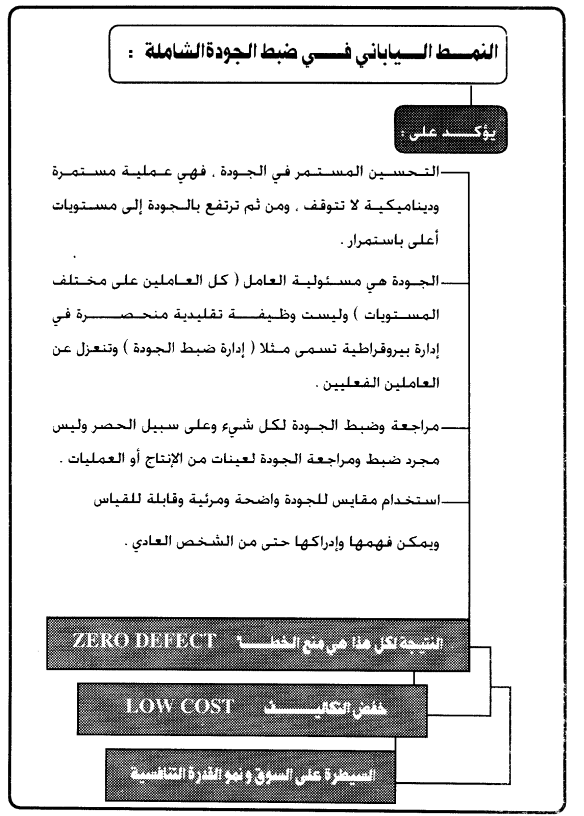
٣) تقييم الاداء الفردي والاهتمام بمتابعة إنجاز الفرد مما يحطم إمكانيات التعاون وعمل الفريق .

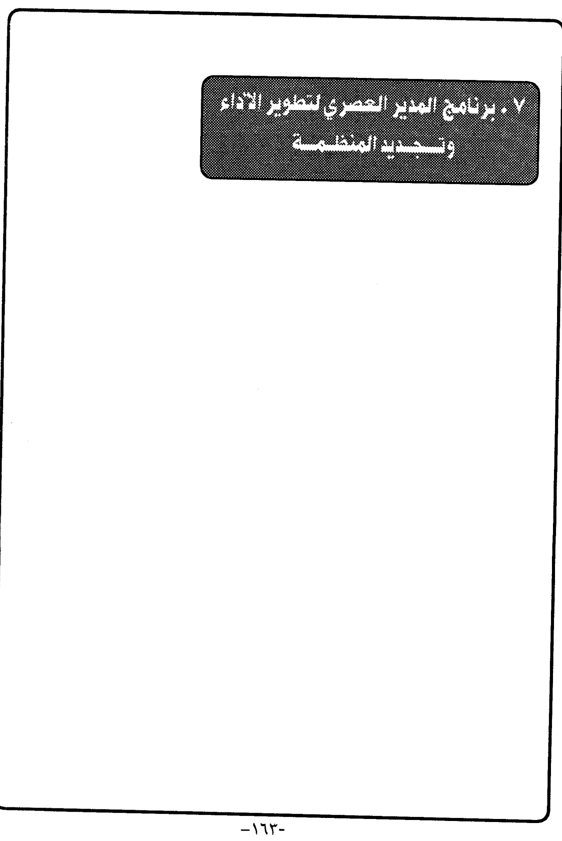
٤) كثرة تغيير المديرين وعدم استقرار فريق الإدارة .

٥) الاهتمام فقط بالارقام الظاهرة وما يمكن قياسه في أداء المنظمة وإغفال الأهم وهي الامور غير الظاهرة .

٦) المبالغة في النفقات للعلاج الطبي للعاملين .

٧) المبالغة في نفقات الضمان للسلع المباعة .


النمط الياباني في ضبط الجودة الشاملة :
يؤكد على :
التحسين المستمر في الجودة ، فهي عملية مستمرة وديناميكية لا تتوقف ، ومن ثم ترتفع بالجودة إلى مستويات أعلى باستمرار .
الجودة هي مسئولية العامل (كل العاملين على مختلف المستويات) وليست وظيفة تقليدية منحصرة في إدارة بيروقراطية تسمى مثلا (إدارة ضبط الجودة) وتنعزل عن العاملين الفعليين .
مراجعة وضبط الجودة لكل شيء وعلى سبيل الحصر وليس مجرد ضبط ومراجعة الجودة لعينات من الإنتاج أو العمليات .
استخدام مقايس للجودة واضحة ومرئية وقابلة للقياس ويمكن فهمها وإدراكها حتى من الشخص العادي .
النتيجة لكل هذا هي منع الخطأ ZERO DEFECT
خفض التكاليف LOW COST
السيطرة على السوق ونمو القدرة التنافسية


٧ . برنامج المدير العصري لتطوير الأداء
وتـــجـديد المنظـمـة

مقدمة

• يعيش مجتمع الأعمال في كل بلاد العالم فترة حاسمة تتسم بالتحولات الأساسية النابع بعضها من ظروف وضرورات محلية بحتة . والبعض الآخر بتأثير متغيرات أقليمية أو عالمية تعبر عما حدث - ويحدث - في العالم من تغييرات .

وتمثل الاستجابة للتحولات والاستفادة مما ينتج عنها - أو يصاحبها - من فرص للاستثمار والتنمية . أو تجنب المخاطر والمعوقات الناجمة عنها أو المصاحبة لها . واجب أساسي للمدير العصري لايستطيع التغافل عنه ويقتضي منه مراجعة كل عناصر المنظمة التي يشرف عليها وإعادة بناء هياكلها وتطوير أساليب الأداء فيها بما يواكب الظروف الجديدة بحيث تتمثل فيها مواصفات منظمة المستقبل على النحو التالي :

١ . تسعى إلى التميز والتفوق.

٢ . تستوعب التكنولوجيات الحديثة وتستثمر طاقاتها الخلاقة .

٣ . تسعى إلى إرضاء العميل وكسب تعامله المتكرر .

٤ . تعمل علي اختيار الأسواق بعناية .

٥ . تسعى إلي التغيير وتستشرف المستقبل .

٦ . تعمل على تنمية الإبداع والابتكار.

٧ . تؤمن بالإنسان وتوظف طاقاته الفكرية.

٨ . تتصف بالحركية والديناميكية وتأخذ بالمرونة وسرعة التكيف .

٩ .ترى الأمور في كلياتها وشمولها ولاتستغرقها الجزئيات والتفاصيل ولاتصرفها عن الهدف .

١٠. تستخدم التكنولوجيا إلى الحد الأقصى وتتبع النمط اللامركزي مع ترابط الكيانات في منظومة متفاعلة .

١١. تستخدم منطق فرق وجماعات العمل المرنة وتتيح الفرص للمشاركة الفعالة للموارد البشرية .

١٢ . متحررة من القيود والمفاهيم التقليدية من حيث الزمان والمكان والمادة .

١٣ . متنبهة ويقظة وقادرة على سرعة تحويل الموارد بحسب الظروف.

منظمة المستقبل

في ضوء الواقع الجديد وتداعياته في المستقبل ستكون منظمة الأعمال على النحو التالي:

١. صغيرة [متوسطة] الحجم من حيث عدد الأفراد العاملين بها .

٢ . تامة [عالية] الآلية ، تعتمد الأعمال فيها على تكنولوجيا المعلومات بالدرجة الأولى .

٣ . ليس لها هيكل تنظيمي ثابت . ولكن الهيكل متكيف Adaptive يتكون من مجموعات من الفرق المتشابكة

ولاينقسم إلى تقسيمات ثابتة أو مستويات متتالية .

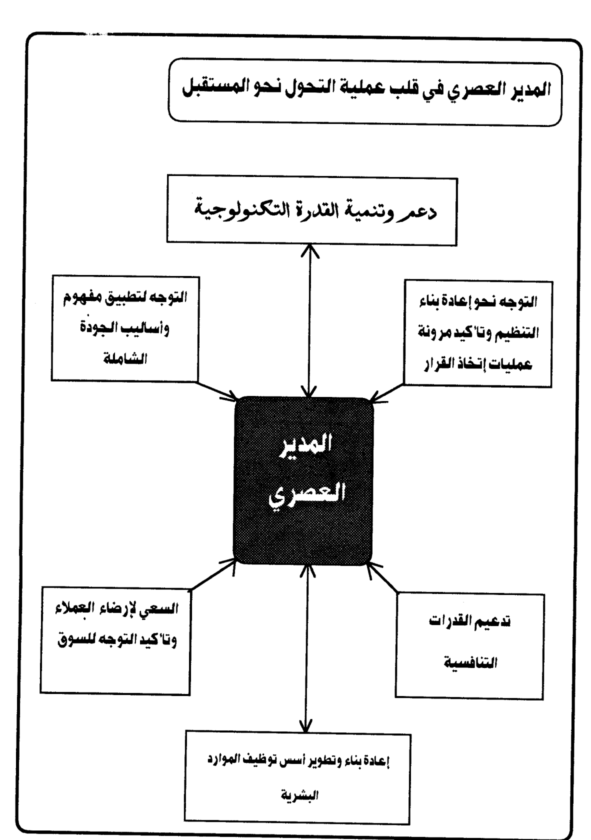
٤ . أفرادها يتسمون بالمعرفة والخبرة ، وهم دائموا الحركة والانتقال بين المهام والمجموعات .

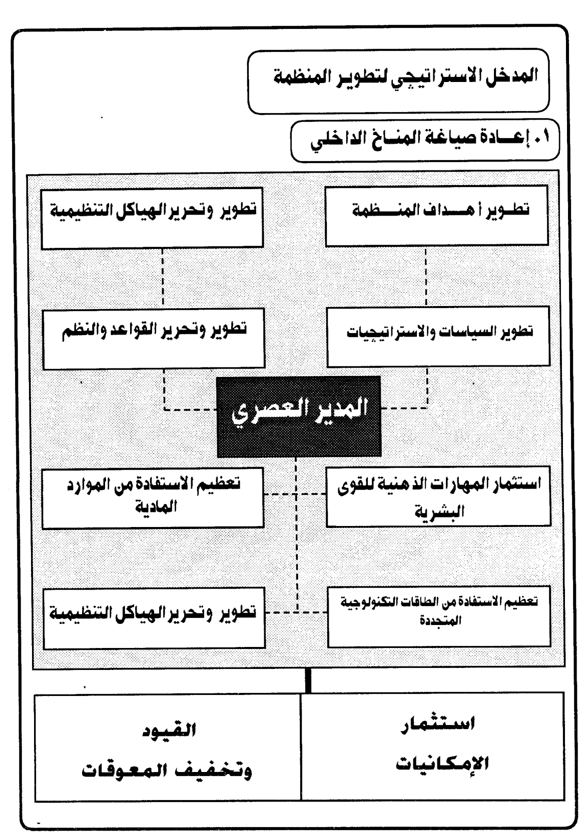
٥ . كثير من أفرادها لامكاتب لهم بها ، بل يعملون عن بعد Teleworking باستخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات .

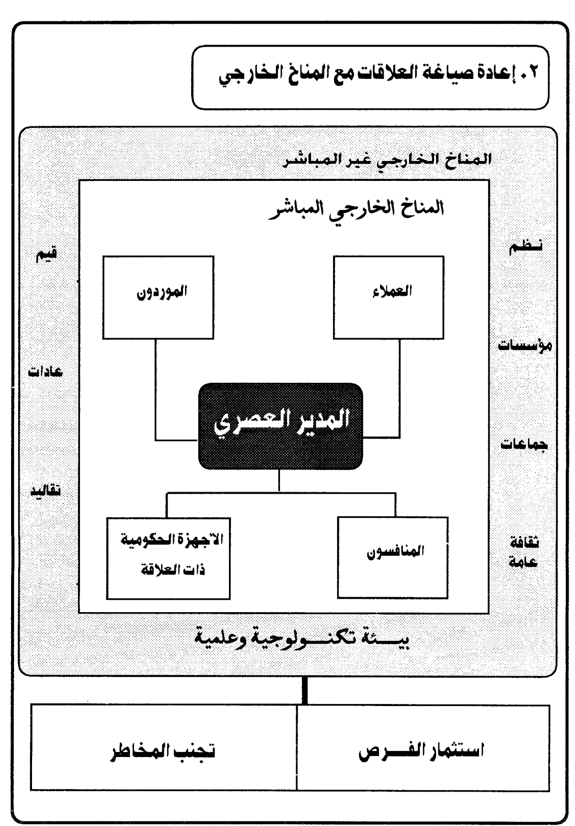
٦ . لايتداول بها أوراق، ولاملفات ، ولاخزائن للحفظ ولا أموال نقدية بل تتم معاملاتها كلها على الحاسب الآلي .

٧ . مرتبطة بكثير من المنظمات محلياً وأقليمياً وعالمياً عبر الحواسب الآلية .

وبرغم صغر حجمها نسبياً ، فإن منظمة المستقبل ستكون أكثر فعالية ، وأعلى قدرة على إنتاج السلع والخدمات المتطورة التي تستوعب التكنولوجيا المتجددة وتحقق بالتالي إنجازات أعظم وعوائد أفضل مما تحققه ... الأعمال حالياً .


المدير العصري في قلب عملية التحول نحو المستقبل
دعم وتنمية القدرة التكنولوجية
التوجه لتطبيق مفهوم وأساليب الجودة الشاملة
التوجه نحو إعادة بناء التنظيم وتأكيد مرونة عمليات إتخاذ القرار
المدير العصري
السعي لإرضاء العملاء وتأكيد التوجه للسوق
تدعيم القدرات التنافسية
إعادة بناء وتطوير أسس توظيف الموارد البشرية


المدخل الاستراتيجي لتطوير المنظمة
١. إعـادة صياغة المنـاخ الداخلي
تطـوير أ هــداف المنــظمة
تطوير وتحرير الهياكل التنظيمية
تطوير السياسات والاستراتيجيات
تطوير وتحرير القواعد والنظم
المدير العصري
استثمار المهارات الذهنية للقوى البشرية
تعظيم الاستفادة من الموارد المادية
تعظيم الاستفادة من الطاقات التكنولوجية المتجددة
تطوير وتحرير الهياكل التنظيمية
استـثمار الإمكـانيات
القيود وتخفيف المعوقات


٢. إعادة صياغة العلاقات مع المناخ الخارجي
المناخ الخارجي غير المباشر
المناخ الخارجي المباشر
نظم
مؤسسات
جماعات
ثقافة عامة
قيم
عادات
تقاليد
العملاء
الموردون
المدير العصري
المنافسون
الاجهزة الحكومية ذات العلاقة
بيئة تكنولوجية وعلمية
استثمار الفرص
تجنب المخاطر

النموذج الأساسي في تطوير المنظمات

يتمثل النموذج الأساسي في تطوير منظمة الأعمال في العمليات الأساسية الأربعة المتفاعلة التالية :

تعظيم الإمكانيات (١)	**تخفيف أو تحييد القيود (٢)**
استثمار الفرص (٣)	**تجنب المخاطر (٤)**

أهم الإمكانيات التي يحتاجها المدير العصري (١)

- مـــديـــريـــن أكـــفـــاء .
- قـــوى عامـــلة عاليـــة الإنتـــاجـية.
- تكنـــولوجيا متـــطورة مـتاحـة .
- مـــعلـــومـــات مـــناســـبة .
- القدرة على إعادة الهيكلة والدخول في أنشطة مكملة .
- توافر الســيولة النقدية وإمكانـــيات التمويل .
- الـتـعامل المـبـاشر مع الـقوى العـاملة دون تدخل النقـابات أو الجهات الحكومية .
- تـــوافر الســـيولة ومـــوارد التمويـل .
- حرية نسبية للإدارة في البيع والشراء وإتخاذ القرارات .
- إمكانـــية إعـــادة الهيـــكلة .
- إمـــكانـــية تـــطويـــر الخـــدمـــات .
- ســقـــوط القـــيود على الاتصال مع العالم .
- توفر أســـاليب جديدة للبيـــع والتـــسويق .

القيود التي ينبغي على المدير العصري التعامل معها (٢)

- غياب معايير واضحة لتقييم الأداء .
- ضعف الأساس الديمقراطي داخل المنظمات .
- ضعف قواعد البيانات ونقص المعلومات .
- التأثير السالب للقيم الثقافية والبيئية على اتخاذ القرارات .
- ضعف العمل الجماعي وغياب روح الفريق .
- جمود قوانين العمل .
- تفشي البطالة المقنعة .
- التأثير السالب لمشاركة العمال في مجالس الإدارة .
- تضارب القوانين وعدم استقرارها .
- عدم توفر الصلاحيات للمديرين .
- نقص الاستثمارات اللازمة لتطوير المنتجات .
- ضعف نظم الحوافز وعدم تمييز العمال الأكثر كفاءة .
- ضعف الحوافز المالية للمدير ذاته .
- تفاقم المديونية .
- الميل الزائد إلى المركزية .
- ضعف التوجه التسويقي لدى الكوادر الإدارية المعاونة .
- سطوة النقابات .
- تحيز قوانين العمل للاعتبارات الإنسانية الضيقة .

الفرص التي يجب على المدير العصري استثمارها (٣)

- مساحة عريضة في التصرف واتخاذ القرار .
- الانفتاح على العالم الخارجي .
- تكنولوجيا جديدة متاحة .
- توافر مصادر التمويل .
- استقرار أسعار صرف العملات الأجنبية بالنسبة للعملة الوطنية .
- ظهور أفكار الجودة الشاملة و ISO
- فتح مجال المشاركة مع الشركات العالمية .
- وجود صناعات تحجم عنها الدول الكبرى .
- القدرة على توفير نظم المعلومات .
- وجود مجالات لاستقطاب أنشطة من العالم الخارجي تتمتع فيها المنظمة بمزايا تنافسية .
- التوجه نحو تحرير الإدارة . وتخفيض القيود والرقابة الحكومية .
- حرية الإدارة في وضع النظم الداخلية .
- اتساع السوق وتصاعد القوى الشرائية .

المعوقات [المخاطر] التي يجب على المدير العصري تجنبها (٤)

- نقص المعلومات .
- الثقافة والقيم العامة غير المحابية .
- عدم القدرة على الاستمرار وفتور الحماس بسرعة .
- مخاطر مراحل الانتقال وسيادة الصوت العالي للفئات الجديدة في كل مرحلة .
- التغييرات غير المتوقعة في القوانين .
- انخفاض مستوى الدخل القومي ومتوسط دخل الفرد .
- انتشار البطالة المقنعة .
- كثرة و ارتفاع معدلات الضرائب .
- الاتجاه المتصاعد لدخول الشركات العملاقة متعددة الجنسية لاحتواء الشركات الوطنية .
- اتساع الفجوة التكنولوجية .
- عدم وضوح خطط الدولة .
- القرارات السيادية المفاجئة ذات الأثر الاقتصادي .

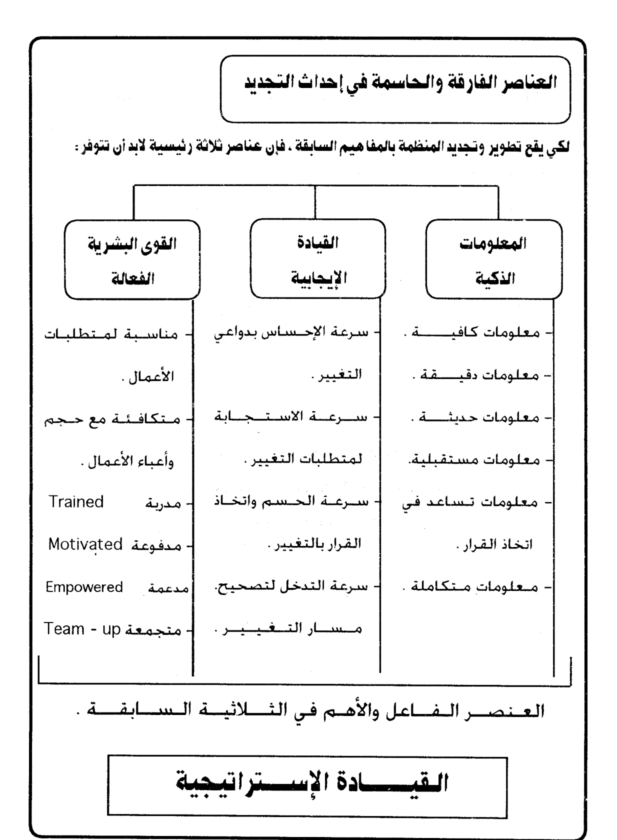
وبذلك تتبلور السمات الرئيسية لعملية تطوير الأداء وتجديد المنظمة في التالي :

١ . أن تطوير منظمة الأعمال هو سلسلة متناسقة ومتصلة من أحداث التغيير المخططة تعم المنظمة جميعاً وباستمرار

٢. أن تطوير منظمة الأعمال هو استباق للمتغيرات ، وتوظيف للموارد وترشيد للإمكانيات وتقوية للأفراد ، وتعظيم للعوائد ، وتحقيق لميزات تنافسية تتيح التفوق في السوق وتحقق رضا العملاء .

إذا المقصود نوع من الحشد لتحقيق المنافسة الشاملة باستخدام كل قدرات المنظمة
Competition on total Competencies

٣ .التطوير يشمل عناصر المنظمة جميعاً في تناسق وتناغم يراعى العلاقات التبادلية بينها ، ويأخذ في الاعتبار تأثيرات المتغيرات الخارجية وردود أفعال البيئة .


العناصر الفارقة والحاسمة في إحداث التجديد
لكي يقع تطوير وتجديد المنظمة بالمفاهيم السابقة ، فإن عناصر ثلاثة رئيسية لابد أن تتوفر :
المعلومات الذكية
- معلومات كافيـــــة .
- معلومات دقيـــقة .
- معلومات حديثـــة .
- معلومات مستقبلية.
- معلومات تساعد في اتخاذ القرار .
- معلومات متكاملة .
القيادة الإيجابية
- سرعة الإحساس بدواعي التغيير .
- سرعة الاستجابة لمتطلبات التغيير .
- سرعة الحسم واتخاذ القرار بالتغيير .
- سرعة التدخل لتصحيح مسار التغيير .
القوى البشرية الفعالة
- مناسبة لمتطلبات الأعمال .
- متكافئة مع حجم وأعباء الأعمال .
- مدربة Trained
- مدفوعة Motivated
- مدعمة Empowered
- متجمعة Team - up
العنصر الفاعل والأهم في الثلاثية السابقة .
القيادة الإستراتيجية

آليات التجديد والتطوير

١ . إطلاق الطاقات الإبداعية للمورد البشري .

٢ . الاستجابة للتغيرات في تطلعات المستهلك .

٣ . الابتكار والتجديد لمواجهة المنافسة .

٤ . إضافة قيم جديدة ومختلفة للسلع والخدمات [السلع والخدمات الذكية] .

٥. إشراك العملاء في أنشطة المنظمة .

٦ . البحث باستمرار عن شرائح السوق الأكثر تناسباً .

٧ . التخطيط الاستراتيجي الذي يستبق المشكلات .

٨ . إدارة عناصر المناخ الخارجي [التعامل مع المنظمات والجماعات والأفراد خارج المنظمة من ذوي التأثير] .

٩ . تصميم وتأكيد الجودة .

١٠ . استيعاب التكنولوجيا الجديدة وتكوين حزم تكنولوجية متناسقة .

١١. تنمية مناخ داخلي إيجابي في المنظمة Organization culture .

التوجهات الرئيسية لمدير المستقبل

١ . التوجه المستقبلي	**Future Orientation**
٢ - التوجه الاستراتيجي	**Strategic Orientation**
٣ - التوجه التسويقي	**Marketing Orientation**
٤- التوجه المعلوماتي	**Information Orientation**
٥- التوجه الإنساني	**People Orientation**
٦- التوجه العالمي	**Global Orientation**
٧ - التوجه للجودة الشاملة	**Total Quality Orientation**
٨- التوجه التكنولوجي	**Technology Orientation**
٩- التوجه للتطوير والتغيير	**Change Orientation**
١٠. التوجه للإنجاز	**Result Orientation**

برنامج عمل المدير العصري لإحداث التجديد والتطوير

١ . التخطيط الاستراتيجي .

٢ . إعادة التصميم التسويقي .

٣. إعادة التصميم الإنتاجي .

٤. إعادة بناء التنظيم .

٥. إعادة هندسة العمليات .

٦ . إعادة تركيب الموارد البشرية .

٧ . بناء الهيكل المعلوماتي .

٨ . إعادة تصميم الحزمة التكنولوجية .

٩ . إعادة بناء العلاقات مع المناخ المحيط .

١٠. إعادة تصميم الهيكل التمويلي .

١١. تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار .

١٢. تصميم وتأكيد الميزة التنافسية .

١. التخطيط الاستراتيجي

يتضمن التخطيط الاستراتيجى أمرين :

١ . تحليل الموقف الخارجي [المناخ الخارجي] :

- الظروف الاقتصادية
- الظروف الاجتماعية
- اتجاهات السوق
- اتجاهات الصناعة
- المنافسة .
- المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية :
  - فرص .
  - محاطر .

٢ . تحليل الموقف الداخلي [المناخ الداخلي] .

- الطاقات الإنتاجية .
- الإمكانيات والأساليب التكنولوجية .
- الأفراد .
- النظم والإجراءات .
- الهياكل التنظيمية .
- المعلومات .

من كل ماسبق تتضح للمدير رؤية كاملة عن :

- الإمكانيات .. القدرات .. نقاط القوة
- القيود ... المعوقات .. نقاط الضعف

بناء على ذلك يتم بناء الاستراتيجية المحققة للأهداف .

٢. إعـادة التصميم التسويقي

وتتضمن النشطة التالية :

١ . تحديد السوق الأمثل [المستهدف] :

- تحديد نطاق السوق جغرافياً
- تحـديد شريحـة المستهلكين
- استطلاع رغبات المستهلكين
- تحديد عوامل الجذب للمستهلكين .
- اختيار الخدمات التسويقية المناسبة .

٢ . تحديد المزيج التسويقي الأمثل :

- السلع والخدمات ومواصفاتها
- أسعار البيع وشروطه .
- خدمات مابعد البيع
- أساليب ووسائل التوزيع .
- برامج التـرويج .
- التعبئة .
- منافذ التوزيع .

٣ . تمييز الطرح التسويقي للمنشأة :

- الجـودة .
- السـعر .
- شروط البيع .
- قنوات التوزيع .
- المعـلومات .

٣ . إعادة التصميم الإنتاجي

وتتضمن الأنشطة التالية :

١ . أنشطة البحث والتطوير R&D

- تطوير أساليب وطرق إنتاج جديدة .
- تطوير وتحسين السلعة .
- تصغير السلع .
- إعادة الاستخدام .
- تطوير استخدامات السلعة .

٢ . أنشطة التصميم Design

- تحديد مواصفات السلعة .
- تحديد مكونات السلعة .
- تصميم المظهر الخارجي للسلعة .
- تحديد مستوى جودة السلعة .
- تحديد أسلوب الاستخدام والتشغيل .

٣ . أنشطة الإنتاج :

- تحديد مستلزمات الإنتاج . . الطاقات الإنتاجية .
- تخطيط مراحل الإنتاج .
- تصميم نظام رقابة الإنتاج وضبط الجودة .
- تحديد الخدمات الإنتاجية [النقل . التخزين . الصيانة].

٤ . إعادة تركيب الموارد البشرية

وتتضمن الأنشطة التالية :

١ . تخطيط القوى العاملة :

- تحديد النوعيات والمهارات .
- تحديد الأعداد .
- تحديد مصادر الحصول على النوعيات المطلوبة .

٢ . تعديل هيكل القوى العاملة :

- التخلص من النوعيات غير المطلوبة و / أو الأعداد الزائدة .
- استجلاب النوعيات المطلوبة و /أو الأعداد الناقصة .

٣ . تأكيد هيكل المهارات الجديدة :

- تصميم برامج التدريب [وإعادة التأهيل] .
- تقييم وقياس كفاءة الأداء .
- إعادة توزيع الأفراد على الأعمال بحسب تناسب المهارات ومتطلبات العمل .

٤ . تعديل نظم التعامل مع القوى العملة :

- تعديل نظم الرواتب والحوافز والمكافآت .
- تعديل نظم الاستخدام والتعاقد وشروط العمل .
- تعديل نظم المزايا .
- تعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية .

٥ . إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

وتهتم هذه العملية بالمراجعة الشاملة للتنظيم أخذاً في الاعتبار:

- معني التنظيم [ترتيب علاقات . وتحديد مسئوليات وإسناد صلاحيات] .
- أسس بناء التنظم [طبيعة العمل . طبيعة العملاء . العمليات الإنتاجية . المنتجات] .
- الطبيعة الدينامكية للتنظيم .
- أهمية العنصر البشري في التنظيم . .
- أهمية التدفقات المعلوماتية في تحديد كفاءة التنظيم .
- تجنب المدخل التقليدي في التنظيم .
- وضوح مبررات ضرورة تطوير التنظيم .
- **مجالات إعادة التصميم التنظيمي:**
  - الأهداف والفلسفة الأساسية .
  - أسس التقسيم التنظيمي .
  - أسس توزيع السلطة ومراكز اتخاذ القرار .
  - حركة المعلومات .
  - الاستخدام الأفضل للتكنولوجيا .

الاتجاه إلى الوحدات المستقلة ... الاتجاه إلى التنظيم المفلطح / الشبكي تدعيم دور الإنسان في التنظيم [إثراء الوظيفة]

٦ . تصميم وتأكيد الميزة التنافسية

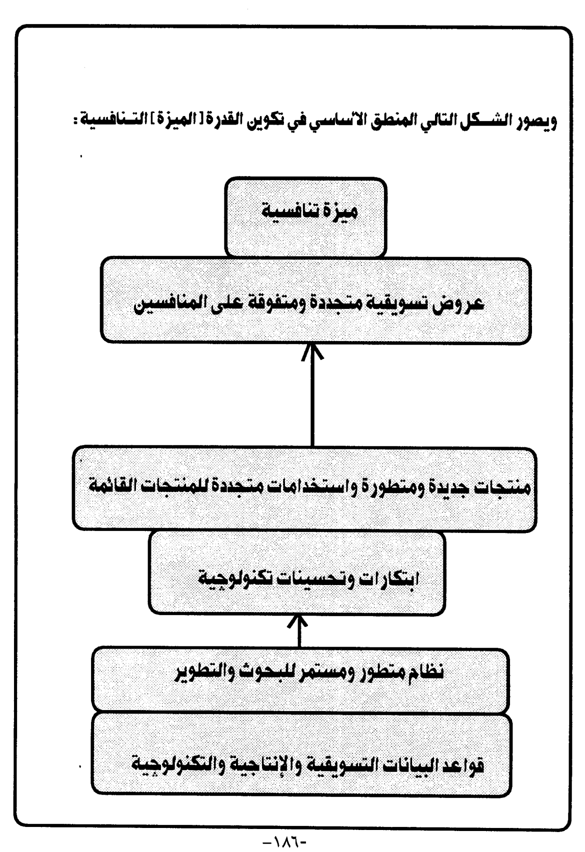
• تتمثل الميـزة التنافسية في أسباب للتـفوق على المنافسين من أجل الحصول على تعـامل المستهلك المسـتمر ورضاءه عما يقدم له .

• مصادر الميزة التنافسية :

- الـــــقـــــدرة الإنـــتاجيـــــة .
- جودة السلعة / الخـــــدمـــــة .
- تكلفة الســـلعة / الخدمـــــة .
- توقيت وصول السلعة للمستهلك .
- الخــــدمات المقدمة للمستهلك :
  • التميز الإنتاجي بسبب البحوث والتطوير .
  • التـــمـــيز فـــي التـــكاليـــــف .

وتعتـمد المنظمة في تكـوين وتنمية قـدراتها التنافسـية على تشـجـيع العـاملين للابتكار والاختـراع وحـثهم على المشـاركـة بأفكارهم في حل مايقابلها من مشكلات وتحـقيق مستويات أعلى من الكفـاءة والإنتـاجـيـة . كـذلك يـتـحـقق الوصـول إلى القـدرة التنافـسـية الأعـلى نتيـجـة لتـوظيف كل عناصـر برنامج العـمل الاستراتيجي لتطوير وتجديد المنظمة .

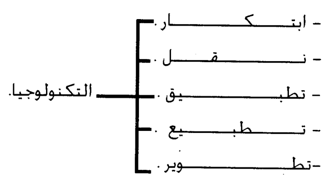
ويصور الشكل التالي المنطق الأساسي في تكوين القدرة [الميزة] التنافسية :



٧ . تصميم الحزمة التكنولوجية المناسبة

يــــراعي المدير العصري الاعتبارات التالية :

- مـعنى التكنولوجـيا [تطبـيق نتـائج العلم في تحـقيق إنتـاج السلع والخدمات وحل مشاكل الإنتاج والتسويق ....] .
- مراحل العملية التكنولوجية :



- **تشمل إعـــادة تصميم الحزمة التكنولوجية :**
  - حصر التكنـــولوجـــيات المتـاحـــة فـــعلاً .
  - حصر الاستخدام الفعلي للتكنولوجيات المـــتاحة .
  - حصر مجالات الاستخدام المحتملة للتكنولوجيا المتاحة.
  - تقييم التكلفة والعائد للاستخدام الفعلي للتكنولوجيات.
  - استـــبعاد الـــتكنـــولوجيـــات غـــير المجدية .
  - الاسـتـزادة [نـقل ، تطبـيع ، تطـوير] من التكنولوجـيـات المناسبة.
- أهمية العنصر البشري في كفاءة استخدام التكـنولوجيات .
- أهمية التـــوازن في حـــزمة التكنولوجيات المستخدمة .

٨ . إعادة تصميم العلاقات مع المناخ المحيط

وتتضمن العناصر التالية :

١ . تحديد استراتيجية عامة للتعامل مع المناخ المحيط [الانفتاح . الانفتاح بحذر . الانغلاق] .

٢ . تشكيل العلاقات مع عناصر السوق .

٣. تشكيل العلاقات مع السوق العالمي .

٤ . تشكيل العلاقات مع الموردين [موردي الخدمات والسلع ..].

٦ . تشكيل العلاقات مع الأجهزة الرسمية .

الهدف هو تعظيم فرصة المنظمة في الاستفادة من عناصر المناخ المساعدة وتجنب المشكلات الناشئة عن عناصر المناخ المعوقة إلى أدنى حد ممكن .

٧ . اختيار أنماط العلاقة مع المناخ :

- التعاون .
- التحالف .
- الصراع .
- التجاهل .
- الحياد .

٩ . تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار

وتتضـــــمن العنــاصر التاليـة:

١ . التنمية المستمرة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية :

. الاخـــتـــيـــار السـليـم .

. التــدريـب المـســتــمــر .

. التــقــيــيم الــموضــوعي .

. التــعــويض العــادل عن الأداء .

٢ . خلق الظروف المؤدية إلى الاقدام والمبادرة بين العاملين :

- المشــــاركة في الإدارة .
- العمل الجماعي في فرق .
- الوحدات المستـــــقلة .
- تشجـــيع الابتـــكار .

٣ . توثيق العلاقة مــع مراكز البحث والمعرفة ومصادر المعلومات :

- الاتصالات المباشرة من خـــــــلال عقود .
- الاستفادة بخبرات الأفـــــراد والباحثين .
- الدخول في مشروعات بحوث وتطوير مشتركة .

عند تطبيق النموذج الأساسي في تطوير وتجديد المنظمات على الحالةالمصرية تتضح الصورة التالية :

الإمــكانيــات :

• أصبح المدير المصري أكثر قـدرة على تقييم الإمكانيات المتاحة له . وإدراك أهميتها :

- المــورد البـشـري .
- التـكـنـولـوجـيـا المـتـطـورة .
- حـرية الحـركـة واتـخـاذ القـرار .
- إمكـانيـات إعـادة الهـيكلـة التـمـويليـة .
- سقـوط القيود المـانعة من الاتصال مع العـالم الخارجي .

القـيـود :

• لايزال المـدير المـصري يعـاني من المـيل إلى الانحـصار في مشكلات الماضي والاستكانة إلى التبرير بوجود قيود .

• رغم إدراك المدير المـصري للإمكانيـات . إلا أنه لايزال يضخم من فكرة القيود والتي تعود في أغلبها إليه شخصياً .

* المعلومات في هذا الجزء نتيجة لاستطلاعات رأي قام بها المؤلف في عديد من لقاءاته بالمديرين المصريين في ندوات واجتماعات الجمعية العربية للإدارة

• معظم مـا يردده المدير المصـري عن القيود هو نتيـجة لإدارة أقل كفاءة أو أقل رغبة في أخذ المبادرة للتغيير والتطوير .

لايوظف المدير المصري الإمكانيات المتاحة لعلاج القـيود والتي يـعود سببها غالباً للمدير ذاته .

الـفـرص :

• أصبح المدير الـمصري أكثر إدراكـاً للفرص الناشئة عن التـغيرات الحاصلة في المجتمع والعالم :

.. السـوق المتسـع .

.. فرص الاتصال بالعـالم .

.. حرية الحركة والصلاحيات .

.. تطور مفهوم الشركة باعتبارها وحدة اقتصادية مستقلة .

المعوقات :

• مرة أخرى يميل المدير المصري إلى تضخيم الإحساس بالمعوقات [أو المخاطر] وعدم إدراك مايقع فيه من تناقضات . مثال ذلك :

١	• يقر كثير من المديرين بأن لهم الآن مساحة عريضة في التصرف واتخاذ القرار [فرصة] **وفـي ذات الوقـت** • يبالغون في الشكوى من سيطرة الشركات القابضة [معوق] **كيـــف ؟**

التفسير أن المدير لايستخدم الصلاحيات ويركن إلى الاعتماد على الشركة القابضة .

٢	• يرى المدير المصري أن لديه القدرة على توفير نظم المعلومات واستخدامها [فرصة] . **وفي ذات الوقت** • يشكو أغلب المديرين المصريين من نقص المعلومات ! [معوق] **كـيف ؟**

التفسير أن المدير لا يجهد نفسه لتنمية نظام متكامل للمعلومات رغم توفر التكنولوجيا والخبرة ووضوح الاحتياج . ثم هو يبرر مشكلاته بنقص المعلومات .

[أي معلومات تنقص المدير في عصر يسمى بعصر المعلومات ؟]

٣	**يؤكد المديرون توافر النقد الأجنبي بلاقيود واستقرار أسعار صرف العملات الأجنبية وفتح مجالات المشاركة مع الشركات الأجنبية . .** [فرص] **وفي ذات الوقت** **يرى كثير منهم عدم وجود قوانين مشجعة للاستثمار** [معوق]

التفسير أن المدير المصري رغم إدراكه للفرص إلا أنه لايزال مشدوداً إلى الوراء يفكر في مشكلات الماضي وليس إمكانيات ووسائل الحاضر والمستقبل .

٤	**. يدرك المديرون أن هناك تكنولوجيات جديدة متاحة لهم .** [فرصة] **وفي ذات الوقت** **. تعم الشكوى من اتساع الفجوة التكنولوجية وعدم القدرة على منافسة المنتجات الأجنبية** [معوق] **كيف ؟**

التفسير أن المدير المصري متفرج في الأساس على التكنولوجيا الجديدة . ولكنه لايمارس دوراً أساسياً للحصول عليها أو تطويعها واستيعابها .

إن النمط العام لأسلوب التفكير الذي تعبر عنه تلك المعلومات المستقاه من عينه المديرين إنما يكشف عن التناقض الأساسي الذي تعيشه الإدارة المصرية :

التفكير في المستقبل بأساليب الماضي

و

التركيز على السلبيات وعدم التوظيف السليم للإيجابيات

و

الميل إلى إسناد الأخطاء إلى أسباب خارجية أو إلصاقها بالآخرين .

. كيف يفكر المدير المصري ؟

يطرح هامل وبراهالاد **Hamel & Prahalad** (1) عدداً من الأسئلة لكي يجيب عنها المدير بنفسه كما يلي :

١ . ماهي وجهة نظر الإدارة العليا في شركتك بالنسبة للاستعداد للمستقبل في مواجهة المنافسين .

تقليدية (رد فعل)	....	**متميزة وبعيدة النظر**

(1) Hamel , G . & Parahalad C . K , Competing For The Future , Harvard Business School Boston , 1994

٢ . ماهو الموضوع الذي يستوعب الجانب الأكبر في اهتمام وانتباه الإدارة العليا ؟

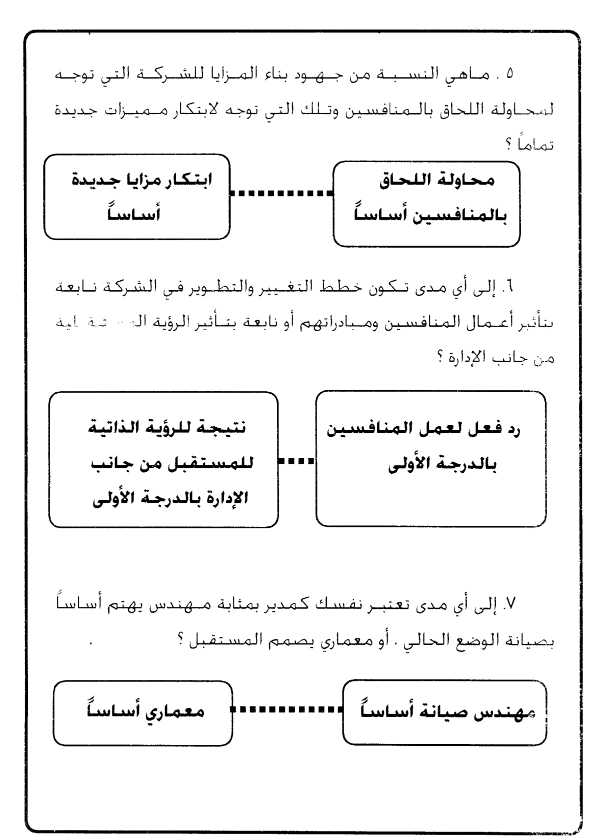
إعادة تصميم العمليات الأساسية	....	**إعادة تنظيم الاستراتيجية الأساسية**

٣. هل تعتبر شركتك في محيط الصناعة ومن وجهة نظر المنافسين - منقادة إلى القواعد السارية في الصناعة أم واضعة ومحددة لتلك القواعد [مبادرة ومبتكرة] ؟

منقادة للقواعد بالدرجة الأولى Rule-Taker	....	**صانعة للقواعد بالدرجة الأولي** Rule - Maker

٤. هل مجال التفوق الذي يميز الشركة هو تحسين كفاءة العمليات الجارية أم ابتكار أعمال وأنشطة جديدة تماماً ؟

تحسين كفاءة العمليات الجارية	....	**تنمية أعمال جديدة** New Business



٥ . ماهي النسبة من جهود بناء المزايا للشركة التي توجه لمحاولة اللحاق بالمنافسين وتلك التي توجه لابتكار مميزات جديدة تماماً ؟

محاولة اللحاق بالمنافسين أساساً .... ابتكار مزايا جديدة أساساً

٦. إلى أي مدى تكون خطط التغيير والتطوير في الشركة نابعة بتأثير أعمال المنافسين ومبادراتهم أو نابعة بتأثير الرؤية المستقبلية من جانب الإدارة ؟

رد فعل لعمل المنافسين بالدرجة الأولى .... نتيجة للرؤية الذاتية للمستقبل من جانب الإدارة بالدرجة الأولى

٧. إلى أي مدى تعتبر نفسك كمدير بمثابة مهندس يهتم أساساً بصيانة الوضع الحالي . أو معماري يصمم المستقبل ؟

مهندس صيانة أساساً .... معماري أساساً

٨. ماهي السمة الغالبة على العاملين في الشركة القلق أم الأمل ؟

القلق أساساً	....	الأمل أساساً

ونضيف من لدينا الأسئلة التالية :

٩ . عند التفكير في تحسين اقتصاديات المشروع ، هل يكون الاتجاه أساساً إلى ضغط الإنفاق أم تنمية الإيرادات ؟

ضغط الإنفاق أساساً	....	تنمية الإيرادات أساساً

١٠. عند التفكير في ضغط الإنفاق ، هل يكون الاتجاه تخفيض المصروفات ، أم ترشيد الاستهلاك ؟

تخفيض المصروفات أساساً	....	ترشيد الاستهلاك أساساً

١١ . أي المواضيع يستغرق اهتمامك أكثر :

المواضيع الداخلية [نابعة من داخل الشركة]	......	المواضيع الخارجية [نابعة من خارج الشركة]

١٢. حين الاهتمام بالمواضيع الخارجية . أي أنواع التعامل يستغرق الجانب الأكبر من وقتك :

التعامل مع مشاكل اليوم والغد القريب	......	التعامل مع احتمالات المستقبل

١٣. من الوقت المخصص للتعامل مع احتمالات المستقبل . أي الأسلوبين التاليين يستحوذ على الجانب الأكبر وقتك :

الحوار والتفاعل مع الزملاء	......	الإنفراد بالتفكير والتأمل

أيــن تقع على هذا المقياس ؟

كلما كنت أقرب اليمين فشركتك [أو إدارتها] تعيش الماضي . وكلما كنت أقرب إلى اليسار فالشركة تحاول الدخول في المستقبل .

مـــداخل المدير المـــصري للتعامل مـــع المشكلات :

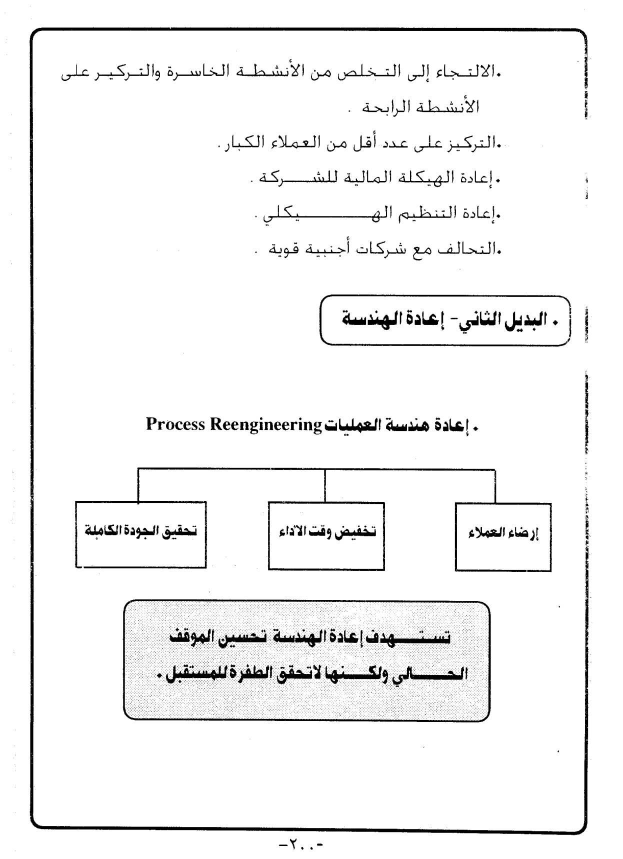
يتضح من حصـر القيود والمخاطر التي عبـر عنها بعض المديرين ، أن كثيراً من شركاتنا تواجه مشكلات تتبدى في :

- تحقيق أرباح أقل [أو خســـــائـــر] .
- إنتـــــاجية منـــــخفـــضة .
- جـــــــودة مـــــــتدنـــية .
- فقد السوق وتراجع المركز التنافسي .
- تراكم المديونيات [خاصةالسحب على المكشوف من البنوك] .
- ارتفاع التكاليف بالنسبة للمنتجات المماثلة المستوردة من الخارج .
- ضعف الأساس العلمي والتكنولوچي للإنتاج .

فكـــــيف يواجه المدير المصري هذه المشكلات ؟

البديل الأول : إعـــادة الهيـــكلة

- تصغير حجم الشركة [تقليص حجم العمالة] .
- تخفيض الأعباء غير المباشرة Over Head.
- تمكين الأفراد ومـــــــنحهم صلاحيات أكبر .
- إعـــــــادة هيـــــكلة الأصـــــــول .
- الالتـــــجاء إلى إدخال شـــــــركاء جدد .

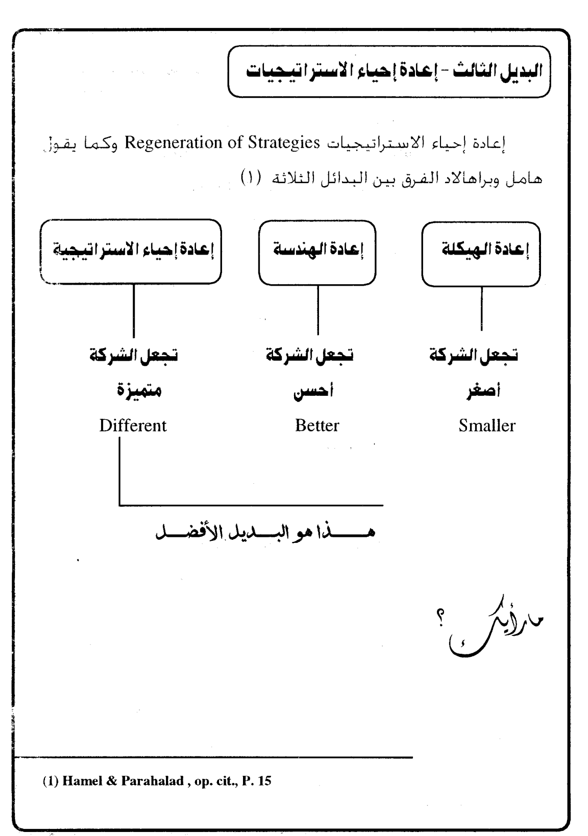


- الالتجاء إلى التخلص من الأنشطة الخاسرة والتركيز على الأنشطة الرابحة .
- التركيز على عدد أقل من العملاء الكبار .
- إعادة الهيكلة المالية للشركة .
- إعادة التنظيم الهيكلي .
- التحالف مع شركات أجنبية قوية .

• البديل الثاني- إعادة الهندسة

• إعادة هندسة العمليات Process Reengineering

تستهدف إعادة الهندسة تحسين الموقف الحالي ولكنها لاتحقق الطفرة للمستقبل .



البديل الثالث - إعادة إحياء الاستراتيجيات

إعادة إحياء الاستراتيجيات Regeneration of Strategies وكما يقول هامل وبراهالاد الفرق بين البدائل الثلاثة (١)

ما رأيك ؟

(1) Hamel & Parahalad , op. cit., P. 15

الاستراتيجية الجديدة(١)

The New Strategy Paradigm

Not Only	But Also
The Competitive Challenge	
Reengineering Processes	Regenerating strategies
Organisational transformation	Industry transformation
Competing for market share	Competing for opportunity share
Finding the future	
Strategy as learning	Strategy as forgetting
Strategy as positioning	Strategy as foresight
Strategic plans	Strategic architecture
Mobilizing for the future	
Strategy as fit	Strategy as stretch
Strategy as resource allocation	Strategy as resource accumulation and leverage
Getting to the future first	
Competing within an existing industry structure	Competing to shape future industry structure
Competing for product leadership	Copmeting for core competence leadership
Competing as a single entity	Competing as a coalition
Maximizing the ratio of new product"hits"	Maximizing the rate of new market learning
Minimizing time -to - market	Minizing time to global premption

Hamel & parahald , op.cit.,p.24

بعض الأساليب الإدارية المعاصرة في تطوير وتجديد المنظمات ونسب استخدامها في الشركات الأمريكية

- تصميم المنتجات والخدمات حسب طلب العميل Customizatiom ٧٣٪
- تكوين تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى ٧١٪
- استخدام برامج تمكين العاملين Empowerment ٧٠٪
- تشكيل فرق من الوظائف المتداخلة لاتخاذ القرارات ٦٦٪ Cross - Functional Decision Teams
- استخدام البريد الإلكتروني بديلاً عن البريد العادي بداخل الشركة ٦٤٪
- التوسع في مناطق العالم المختلفة ٥٨٪

الأخطاء الأساسية المعوقة لجهود التغيير من أجل التعامل في المستقبل

١ . عدم خلق الشعور الكافي بعامل الوقت والإلحاح في التطوير . Lack of Urgency

٢-عدم خلق فريق لقيادة جهود التطوير والتجديد .

٣ . افتقاد الرؤية المستقبلية Vision.

٤ عدم توصيل الرؤية بكفاءة للآخرين .

٥ .عدم إزالة المعوقات التي تعترض الرؤية الجديدة .

٦ . عدم التخطيط المنتظم لتحقيق مكاسب وانتصارات قصيرة المدى [سريعة] .

٧ . التسرع بإعلان الفوز في معركة التطوير قبل وضوح النتائج .

٨. عدم تثبيت التغييرات في ثقافة المنظمة .

Index

1. Brill Peter , The four levers of corporate change , American management association .1997
2. Drucker Peter , Managing in a time of great , Truman Tally Books Dutton (Pinguin group) .1995
3. Gardiner Gareth S. 21st Century manager , Peterson 's / Pacesetter Books .1996
4. Gibson Rowan . Rethinking the future .Nicholas Brealy publishing .1997
5. Hammer Michael . Reengineering the corporation .Harper Business .1993
6. Hammer Michael . The reengineerring revolution .Harper Collins publishers .1995
7. Hamel Gray . Competing for the future . Harvard business school press .1994
8. Imai Masaaki . KAIZEN . McGraw - Hill Publishing co. 1996
9. Imparato Nicholas . Jumping the curve .Jossey - Bass Publishers .1994
10. Jr Henry . The T. form organisation .Jossey -Bass Publishers .1996
11. Kepner Charles . Managing beyond the ordinary american management association . 1996
12. Morton Michael . The corporation of the 1990's .Oxford University Press .1991
13. Nolan Richard . Creative destruction . Harvard business school press .1995
14. Porter Michael . Competetive advantage .Free Press .1995
15. Ray Michael . The new paradigm in business G.P. Putnam's sons . 1993
16. Ries Al The future of your company depends on it . Harper Business . 1996
17. Secretan Lance . Managerial Moxie . Prima publishing . 1993
18. Walton Mary . The deming management method Perigee Books . 1986